Niveau(x) d'enseignement : 9
Centre d'intérêt : 140 Numéro ISN : 9490

Pelletier, Carole

La gestion du perfectionnement à la Direction de la formation professionnelle de la Direction générale de l'éducation des adultes / par Carole Pelletier. -- Québec : C. Pelletier, 1984
xvi, 171, [55] f. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Comprend des bibliogr.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Ressources humaines * Gestion * Formation professionnelle * Besoins de formation * Administration du personnel

Ce projet d'intervention vise les trois objectifs suivants : 1. établir le diagnostic des besoins de formation et de perfectionnement pour l'ensemble du personnel de la Direction de la formation professionnelle de la DGEA; 2. organiser l'intervention des gestionnaires de la DFP et en faire un bilan critique; 3. fournir à la DFP des recommandations relatives à la définition des choix d'objectifs et des stratégies d'action en matière de développement des ressources humaines. On utilise un questionnaire-enquête (construit pour le projet) afin d'inventorier l'ensemble des besoins de formation. Les propositions soumises à la DFP s'appuient essentiellement sur les constats tirés du questionnaire-enquête.

Type de document :

9498

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA GESTION DU PERFECTIONNEMENT A LA DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DE LA DIRECTION GENERALE DE L'EDUCATION DES ADULTES

par

CAROLE PELLETIER
Promotion 1979-1980
Temps complet

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Québec

AVRIL 1984

INT
536

SOUTENU
Le 29/05/84 à Québec

9498

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA GESTION DU PERFECTIONNEMENT A LA DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DE LA DIRECTION GENERALE DE L'EDUCATION DES ADULTES

par

CAROLE PELLETIER
Promotion 1979-1980
Temps complet

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Québec

AVRIL 1984

200374

REMERCIEMENTS

Nous remercions chaleureusement Monsieur André Gosselin, directeur général adjoint à la Direction de la formation professionnelle de la Direction générale de l'éducation des adultes, monsieur Philippe Chabot, secrétaire administratif de la Direction générale de l'éducation des adultes, monsieur Réginald Richard, responsable du dossier du plan de développement des ressources humaines à la Direction de la formation professionnelle ainsi que notre tuteur académique, monsieur Paul Tessier, professeur à l'Ecole Nationale d'Administration Publique, monsieur Claude Angers professeur à l'Ecole Nationale d'Administration Publique, pour leur intérêt et leur support constant tout au long de la réalisation de notre projet.

Nous remercions madame Francine Brochu Chouinard pour la qualité de la transcription de ce travail.

AVANT-PROPOS

Notre intérêt pour la gestion des ressources humaines, et plus spécifiquement pour le perfectionnement, nous a déjà amenée, l'an dernier, à élaborer un plan triennal de perfectionnement à la Direction régionale du ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche, à Rimouski(*).

La réalisation de ce mandat nous avait permis de nous sensibiliser aux différents aspects de la gestion du développement des ressources humaines dans la fonction publique québécoise, en ce qui concerne les orientations générales et la façon dont s'articulent les relations entre le ministère de la Fonction publique et les ministères.

La Direction de la formation professionnelle devait nous offrir l'opportunité de poursuivre notre réflexion sur cette problématique en acceptant d'inscrire la préparation de son prochain plan de développement des ressources humaines (1984-1985) à l'intérieur d'un projet d'intervention de l'ENAP.

Nous avons ainsi tenté de perfectionner le dossier d'instrumentation que nous avions déjà commencé à développer lors de notre stage à Rimouski et, surtout, nous étions préoccupée par le souci d'impliquer les

---

(*) Plan triennal de développement des ressources humaines, Carole Pelletier, Mai 1983.

gestionnaires tout au long du projet. Cette absence de participation active des gestionnaires nous était en effet apparue comme une lacune majeure lors de notre première expérience. Les gestionnaires de la Direction de la formation professionnelle ont accepté spontanément de s'associer à cette démarche.

Nous n'avons jamais eu le sentiment d'avoir provoqué un besoin. Bien au contraire, notre projet s'est inséré de façon logique et naturelle dans le grand courant de sensibilisation à la gestion des ressources humaines qui s'est amorcé au ministère de l'Education depuis 1982. Notre intervention n'a donc pas consisté à identifier strictement les besoins en perfectionnement du personnel de la Direction de la formation professionnelle. Essentiellement, notre projet pose le problème de la gestion du développement des ressources humaines et c'est sous cet éclairage qu'il convient de comprendre la présente étude.

TABLE DES MATIERES

	Page
REMERCIEMENTS	I
AVANT-PROPOS	II
TABLE DES MATIERES	IV
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURE	XIV
INTRODUCTION	1
1. Le cadre d'intervention: la Direction de la formation professionnelle	5
1.1 La Direction de la formation professionnelle: contexte organisationnel	5
1.1.1 Bref rappel historique	5
1.1.2 Description du mandat et de la structure de la DFP	7
1.1.2.1 Division de l'orientation, de l'innovation et du support	8
1.1.2.2 Division du plan de formation	9

Page

1.1.2.3 Service de coordination régionale..... 10

1.1.2.4 Service des programmes..... 11

1.1.3 Caractéristiques de la gestion de la DFP..... 12

1.1.3.1 Une organisation centrée sur les responsabilités..... 13

1.1.3.2 Une organisation participative..... 13

1.1.3.3 Un mécanisme de coordination: le comité de coordination..... 13

1.2 La Direction de la formation professionnelle: le PDRH comme projet d'intervention..... 14

1.2.1 Le contexte de l'opération PDRH..... 14

1.2.2 La pertinence et la faisabilité du projet..... 15

1.2.2.1 La faisabilité du projet lié à la notation..... 16

1.2.2.2 La pertinence du projet lié à la notation..... 16

1.2.3 Le plan de travail: proposition et adoption..... 17

Page

2. Les éléments de la politique gouvernementale en matière de formation et de perfectionnement..... 20

2.1 Les cinq principes à la base de cette politique..... 20

2.2 L'objectif de la politique-cadre..... 21

2.3 Le partage des responsabilités et des rôles.... 21

2.3.1 Les ministères et organismes..... 22

2.3.2 Les organismes centraux..... 22

2.4 Le plan annuel de développement..... 24

2.5 Le plan de développement de la DGEA et de la DFP..... 24

3. La politique de gestion des ressources humaines au MEQ..... 27

3.1 La problématique..... 28

3.2 Les principes ou la philosophie de gestion des ressources humaines..... 33

3.2.1 La satisfaction..... 33

3.2.2 La productivité..... 34

3.2.3 L'imputabilité..... 35

Page

3.3 Des exemples de mesures en perfectionnement.... 36

3.3.1 Mesures relatives à la satisfaction..... 36

3.3.2 Mesures relatives à la productivité..... 37

3.3.3 Mesures relatives à l'imputabilité..... 37

3.4 Les suites de l'opération au ministère de l'Education..... 38

3.4.1 Le contenu des sessions de travail des cadres du ministère de l'Education sur les mesures en gestion des ressources humaines..... 38

3.5 Conclusion..... 41

4. Le cheminement et les actions de la DFP par rapport à la politique de gestion des ressources humaines..... 42

4.1 L'opération du Lac Delage..... 42

4.1.1 Questions, commentaires et interrogations formulés par trente-cinq des employés et employées de la DFP..... 43

4.1.2 Les résultats de l'exercice sur les mesures proposées par les quatre sous-groupes..... 46

Page

4.1.3 Quelques suggestions de la Direction du personnel..... 47

4.2 Les suites du Lac Delage..... 48

4.2.1 Les modalités de traitement des thèmes choisis..... 50

4.2.2 Liste des thèmes choisis par la Direction de la formation professionnelle.... 51

5. Quelques aspects de la formation et du perfectionnement..... 54

5.1 La formation et le perfectionnement: définitions..... 54

5.1.1 La formation de base..... 55

5.1.2 La formation continue..... 56

5.1.2.1 Le développement individuel et le développement professionnel..... 57

5.1.2.2 Le perfectionnement..... 59

5.1.3 La formation du personnel et le développement organisationnel..... 60

5.2 L'élaboration d'un projet de formation/perfectionnement..... 62

Page

5.2.1 Le diagnostic des besoins..... 62

5.2.1.1 Analyse préliminaire de l'organisation..... 64

5.2.1.2 Analyse des tâches..... 66

5.2.1.3 Analyse de la performance..... 66

5.2.1.4 Classification des points faibles..... 67

5.2.1.5 Détermination des causes des faiblesses organisationnelles et de faiblesses de connaissances..... 68

5.2.1.6 Elaboration des solutions pour les FO et développement du programme pour les FC..... 69

5.3 La formation comme outil de développement organisationnel..... 71

5.4 Conclusion..... 73

6. Le cadre opérationnel du projet..... 74

6.1 Le questionnaire-enquête..... 75

6.1.1 La composition du questionnaire..... 75

Page

6.1.2 Le "pré-testing" du questionnaire..... 78

6.1.3 La diffusion du questionnaire..... 78

6.2 Le guide support..... 79

6.2.1 L'introduction au guide: rappel de l'opération, principes, objectif et destinataires..... 80

6.2.2 Le contenu du guide..... 82

6.3 Rapports de suivi..... 85

6.4 Conclusion..... 96

7. Analyse des résultats de l'enquête..... 88

7.1 Les données caractéristiques des répondants et des répondantes..... 88

7.1.1 Le taux de participation..... 88

7.1.2 Le sexe..... 92

7.1.3 L'âge..... 93

7.1.4 La catégorie d'emploi..... 94

7.1.5 La fonction actuelle..... 95

Page

7.1.6 Le nombre d'années dans la fonction actuelle au Gouvernement..... 96

7.1.7 Le nombre d'années dans la fonction actuelle au ministère de l'Education..... 97

7.1.8 Le nombre d'années dans la fonction actuelle à la Direction générale de l'éducation des adultes..... 98

7.1.9 Le nombre d'années dans la fonction actuelle à la Direction de la formation professionnelle..... 99

7.1.10 Le domaine et le niveau de formation du dernier diplôme obtenu..... 100

7.1.11 L'inscription à un programme d'études.. 103

7.1.12 La participation à des activités de perfectionnement..... 104

7.1.13 Un profil d'ensemble de la DFP..... 109

7.2 Les besoins de formation/perfectionnement..... 111

7.2.1 Identification des besoins de formation/perfectionnement..... 112

7.2.2 - Besoins individuels vs besoins organisationnels
- Rapport besoins/tâches
- Plan de carrière..... 123

Page

7.2.3 - Approfondissement du dossier du perfectionnement
- Appréciation de l'information relative au PDRH..... 130

7.3 Conclusion..... 133

8. Evaluation de l'implication des gestionnaires..... 134

8.1 Organisation de l'intervention..... 134

8.2 Evaluation de l'implication des gestionnaires.. 138

8.2.1 Structure taxonomique du domaine affectif..... 139

8.2.2 Détermination de dix critères.....142

8.2.2.1 Mesures de réception..... 142

8.2.2.2 Mesures de réponse..... 143

8.2.2.3 Mesures de valorisation..... 143

8.2.2.4 Mesures d'organisation..... 144

8.2.2.5 Mesures de caractérisation par une valeur ou un système de valeurs..... 145

8.2.3 Evaluation de la performance des gestionnaires..... 148

Page

8.3 Conclusion..... 155

9. Recommandations..... 157

CONCLUSION..... 169

BIBLIOGRAPHIE..... 171

APPENDICES

A. Mandat et plan de travail (approuvé le 25 novembre 1983)

B. Organigramme de la Direction de la formation professionnelle

C. Lettre de présentation du projet de diagnostic des besoins par le Directeur général adjoint

D. Questionnaire

E. Guide support au questionnaire

F. Note de présentation du questionnaire aux gestionnaires (15 novembre 1983)

G. Notes de suivi auprès des gestionnaires

SUPPLEMENT DE BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURE

TABLEAUX		Page
1.	L'échéancier proposé.....	19
2.	Répartition des résultats de la consultation selon les onze catégories.....	31
3.	Contenu des sessions de travail des cadres du ministère de l'Education.....	40
4.	Suite de l'opération d'identification des mesures proposées par le personnel de la direction de la formation professionnelle au Lac Delage, le 21 juin 1983 - Proposition d'un plan initial.....	49
5.	Gestion des Ressources Humaines: Liste des thèmes choisis par la DFP.....	52
6.	Grille d'analyse: Faiblesses d'organisation.....	70
7.	Schéma d'intervention.....	81
8.	Taux de participation des répondants et répondantes par catégorie d'emploi.....	90
9.	Ventilation du nombre de participants et participantes.....	91
10.	Distribution des répondants et répondantes selon le sexe.....	92

TABLEAUX

Page

11. Distribution des répondants et répondantes selon l'âge..... 93

12. Fonction occupée actuellement..... 95

13. Nombre d'années dans la fonction actuelle au Gouvernement..... 96

14. Nombre d'années dans la fonction actuelle au ministère de l'Education..... 97

15. Nombre d'années dans la fonction actuelle à la Direction générale de l'éducation des adultes..... 98

16. Nombre d'années dans la fonction actuelle à la Direction de la formation professionnelle..... 99

17. Le diplôme le plus élevé détenu par les répondants et les répondantes..... 101

18. Taux d'inscription à un programme d'études..... 103

19. La participation à des activités de perfectionnement..... 108

20. Listing des besoins.....115-116

21. Les besoins de formation/perfectionnement par unité administrative..... 117

TABLEAUX

Page

22. Les besoins de formation/perfectionnement pour l'ensemble de la Direction de la formation professionnelle..... 118

23. - Besoins individuels vs besoins organisationnels
- Besoins liés à la tâche (directement ou non)
- Plan de carrière.....126-127

24. - Approfondissement du dossier de perfectionnement
- Appréciation de l'information relative au PDRH.... 132

25. - Structure du domaine affectif..... 141

26. - Détermination de critères d'évaluation..... 147

FIGURE

A. Phases d'un diagnostic de formation..... 63

TABLEAUX

Page

22. Les besoins de formation/perfectionnement pour l'ensemble de la Direction de la formation professionnelle..... 118

23. - Besoins individuels vs besoins organisationnels
- Besoins liés à la tâche (directement ou non)
- Plan de carrière.....126-127

24. - Approfondissement du dossier de perfectionnement
- Appréciation de l'information relative au PDRH.... 132

25. - Structure du domaine affectif..... 141

26. - Détermination de critères d'évaluation..... 147

FIGURE

A. Phases d'un diagnostic de formation..... 63

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Lors de la présentation de notre projet à la Direction de la formation professionnelle de la Direction générale de l'éducation des adultes, notre intérêt était double:

- implanter un cas de diagnostic des besoins, dans le cadre de la préparation du plan de développement des ressources humaines
- intervenir au niveau de la gestion du dossier du perfectionnement

D'une part en effet, la première phase de l'élaboration d'un plan de perfectionnement, dans l'ensemble des ministères et organismes de la fonction publique québécoise, est souvent négligée, quant elle n'est pas carrément omise. L'expression des besoins de formation/perfectionnement de la part des employés et employées ne semble pas être un apport important pour la rationalisation des choix d'objectifs de formation. A cet égard, nous avons voulu combler cette lacune en invitant le personnel à participer à un projet d'identification des besoins de formation.

D'autre part, les résultats de la vaste réflexion entreprise au ministère de l'Education en 1982 concernant la gestion des ressources humaines(*), nous incitaient à privilégier le perfectionnement comme outil de développement des organisations. Il nous apparaissait que les gestionnaires avaient été suffisamment sensibilisés à cette problématique pour que nous puissions conduire avec eux une expérience de gestion du perfectionnement.

(*) Politique de gestion des ressources humaines au MEQ.

Dans cette perspective, le mandat général de notre projet d'intervention a consisté à soutenir le Comité de coordination de la Direction de la formation professionnelle dans la préparation du prochain plan de formation/perfectionnement (1984-1985), plus spécifiquement dans la phase de diagnostic des besoins. A partir de ce mandat, nous nous sommes proposé d'atteindre trois objectifs généraux:

- établir le diagnostic des besoins de formation et de perfectionnement pour l'ensemble du personnel de la Direction de la formation professionnelle

- organiser l'intervention des gestionnaires de la DFP et en faire un bilan critique

- fournir à la Direction de la formation professionnelle des recommandations relatives à la définition des choix d'objectifs et des stratégies d'action en matière de développement des ressources humaines

De façon plus spécifique, le déroulement de notre intervention devait couvrir certaines phases de réalisation(*), ce qui a conduit à la structuration d'un rapport en neuf chapitres:

Chapitre 1: Le cadre d'intervention: la Direction de la formation professionnelle

---

(*) Rf. Appendice A (objectifs spécifiques)

Chapitre 2: Les éléments de la politique gouvernementale en matière de formation et de perfectionnement

Chapitre 3: La politique de gestion des ressources humaines au ministère de l'Education

Chapitre 4: Le cheminement et les actions de la Direction de la formation professionnelle par rapport à la politique de gestion des ressources humaines

Chapitre 5: Quelques aspects de la formation et du perfectionnement

Chapitre 6: Le cadre opérationnel du projet

Chapitre 7: L'analyse des résultats de l'enquête

Chapitre 8: L'évaluation de l'implication des gestionnaires

Chapitre 9: Les recommandations

Notre préoccupation fondamentale était surtout d'implanter un cas de gestion de développement des ressources humaines, plus précisément en matière de perfectionnement. A ce sujet, nous avons développé nous-même un dossier d'instrumentation (questionnaire et guide support) lequel, tout en s'inspirant de certains cas ou projets(*), demeure

(*) Rf. chapitre

empirique. Peu d'expériences ont en effet été conduites au niveau de l'identification des besoins en formation/perfectionnement(*); la méthodologie à ce niveau est donc pauvre. Il est à souhaiter que cette initiative de développement d'instrumentation pourra continuer à être exploitée et perfectionnée(**). Finalement, le fait d'avoir initié une démarche participative avec les gestionnaires demeure l'apport le plus original de cette intervention.

(*) Toujours au niveau de la fonction publique.

(**) Une expérience a déjà été entreprise à la Direction générale de l'enseignement collégial où notre dossier d'instrumentation sera exploité.

1. LE CADRE D'INTERVENTION: LA DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

1. Le cadre d'intervention: la Direction de la formation professionnelle

Afin de préciser le cadre d'intervention de notre projet, nous présenterons dans ce chapitre le contexte organisationnel de la Direction de la formation professionnelle, en indiquant la structure organisationnelle et les mandats spécifiques de chaque unité.

En outre, comme cette intervention reposait sur un postulat, à savoir que le perfectionnement est un outil de gestion privilégié, nous relèverons certaines caractéristiques propres de l'organisation au niveau de principes et de mécanismes de gestion.

Enfin, nous définirons comment notre projet d'analyse de besoins de formation et de perfectionnement, dans une perspective de gestion des ressources humaines, s'inscrit avec pertinence dans les préoccupations de gestion de la Direction de la formation professionnelle.

1.1 La Direction de la formation professionnelle: contexte organisationnel

1.1.1 Bref rappel historique

En 1972, le plan d'organisation administrative du ministère de l'Education établissait une structure unifiée pour la

gestion de tous les programmes d'éducation des adultes relevant du ministère: la Direction générale de l'éducation des adultes était créée.

A l'automne 1979, pour faire suite à une étude confiée au Service organisation et méthodes du ministère de l'Education, une nouvelle organisation administrative était adoptée à la DGEA. L'organigramme reflétait les deux préoccupations majeures de la Direction du ministère concernant l'éducation des adultes:

- améliorer les services rendus auprès de la clientèle desservie
- mieux rationaliser l'utilisation des ressources

Les deux programmes offerts par cette structure visaient la formation générale et socioculturelle et la formation professionnelle. Au niveau de la formation professionnelle, deux services relevaient d'un directeur général adjoint:

- le Service programmes et examens (SPEX)
- le Service organisation de l'enseignement (SOE).

En juillet "81", une réorganisation du secteur FP (formation professionnelle) établissait un nouvel organigramme (rf. appendice B). Ce nouveau modèle d'organisation permettait de clarifier et d'articuler les trois types de tâches suivantes: l'exploitation, l'innovation et la tâche de direction générale.

Pour réaliser la tâche d'exploitation, deux équipes ont été créées sur la base de champs professionnels:

- le Service de formation en techniques administratives, biologiques et humaines
- le Service de formation en techniques physiques.

Une équipe a été prévue à l'innovation et à l'élaboration de politiques alors que la tâche d'exploitation était assumée par une équipe centrée sur l'administration. Finalement, un comité de coordination devait collaborer à certaines tâches de direction générale.

1.1.2 Description du mandat et de la structure de la DFP

Le mandat de la Direction de la formation professionnelle consiste à:

- o orienter et développer la formation professionnelle des adultes
- o s'assurer que les adultes recevront en formation professionnelle des services d'information, d'orientation, de formation et de reconnaissance officielle correspondant à leurs besoins et à ceux de la société.

D'une façon générale, la structure de la Direction de la formation professionnelle est composée de cinq unités administratives et inclut un mécanisme de coordination: le Comité de coordination. Deux des unités sont en conseil à l'organisation, alors que les trois autres offrent des services directs auprès des réseaux. Examinons brièvement le mandat de chaque unité.

1.1.2.1 Division de l'orientation, de l'innovation et du support

Cette unité de travail est surtout centrée sur les orientations, l'innovation, le support technique, l'élaboration de politiques et sur l'intégration des planifications du secteur FP aux autres services et au ministère de l'Education.

Dans le cadre de son mandat, la DOIS a un rôle de support et conseil (Staff) à l'organisation, tout en ayant un certain nombre de fonctions qui lui sont spécifiques.

L'équipe est composée de huit effectifs: un professionnel qui agit à titre de coordonnateur de la division, cinq professionnels et deux fonctionnaires.

1.1.2.2 Division du plan de formation

Cette division est centrée sur l'administration et la gestion du secteur et sur les relations avec le ministère de la Main-d'Oeuvre et de la Sécurité du Revenu et le fédéral.

De même que pour la DOIS, cette équipe a surtout un rôle de support et conseil (Staff) tout en ayant un certain nombre de fonctions qui lui sont spécifiques Quant aux effectifs impliqués, quatre professionnels et six fonctionnaires sont dirigés par un cadre.

1.1.2.3 Service de coordination régionale

Le Service de coordination régionale a pour principales responsabilités d'assurer l'application des accords intervenus entre les différents partenaires, de promouvoir et de participer à certaines activités de coordination et de concertation régionales, de faciliter les communications entre la DGEA et les réseaux.

Afin de réaliser son mandat, ce Service est composé de neuf professionnels et six fonctionnaires, lesquels relèvent de la coordination d'un professionnel agissant à titre de chef de service.

1.1.2.4 Service des programmes

Les deux équipes sont regroupées sur la base de champs professionnels. Leurs responsabilités consistent à:

- gérer, concevoir et implanter les programmes et instruments d'évaluation de niveau provincial propres à répondre aux besoins des adultes et des entreprises;

- assister les réseaux dans l'élaboration des programmes et des instruments d'évaluation de niveau local;

- favoriser l'élaboration et l'usage, par les différents réseaux, de méthodes et d'outils pédagogiques et de modèles d'organisation adaptés aux adultes.

Chaque équipe est coordonnée, en principe, par un cadre(*).

Le Service de formation en techniques physiques comprend dix-sept personnes: un professionnel agissant comme cadre, huit professionnels et une professionnelle et six fonctionnaires.

Le Service de formation en techniques administratives, biologiques et humaines regroupe quatorze personnes: un cadre, huit professionnels et une professionnelle et quatre fonctionnaires.

(*) Le Service de formation en techniques physiques est actuellement coordonné par un professionnel finissant de Formacadres.

1.1.3 Caractéristiques de la gestion de la DFP(*)

1.1.3.1 Une organisation centrée sur les responsabilités

Un des principes au coeur de la réflexion sur la réorganisation de la DFP était de concevoir le produit comme un continuum, c'est-à-dire comme un processus complet. Ce principe est à la base des partages de responsabilités, à la fois des professionnels et professionnelles et des cadres, qui ont été établis entre les cinq unités de la structure.

Cette conception donne prise à la volonté de voir les décisions se prendre au niveau le plus bas possible, ainsi qu'à l'idée d'une répartition des budgets par champ professionnel. La notion de responsable de champ se dégage aussi de cette conception.

(*) Source: La réorganisation administrative du secteur FP.

1.1.3.2 Une organisation participative

Dans cette organisation où chacune et chacune est et se sent responsable, des mécanismes de consultation sur les orientations, les politiques, les priorités et le partage des budgets ont été mis en place(*). C'est là la seule façon d'assurer la participation aux grandes décisions qui affectent l'orientation et le fonctionnement de l'organisation.

1.1.3.3 Un mécanisme de coordination: le comité de coordination (COCO)

Ce comité regroupe le directeur général adjoint et les responsables de chacune des cinq unités. Sous l'autorité du directeur général adjoint, son rôle consiste à:

- assurer la coordination des activités et des priorités entre les unités et définir les

(*) L'Assemblée Générale, la Table de Concertation (TACO), le Comité de Coordination (COCO).

stratégies et moyens d'action pour atteindre les orientations, les priorités, les objectifs, etc.

- conseiller le directeur général adjoint sur les priorités et le fonctionnement du secteur.

Les réunions du comité de coordination se tiennent à tous les deux lundis.

1.2 La Direction de la formation professionnelle: le PDRH comme projet d'intervention

1.2.1 Le contexte de l'opération PDRH(*)

Depuis plusieurs mois, les gestionnaires de la DFP avaient convenu de la nécessité de planifier le développement des ressources humaines de la Direction. Cette volonté de la Direction de ne pas improviser l'évaluation des besoins pour le prochain PDRH (1984-1985) était aussi étroitement liée à la politique de gestion des ressources humaines amorcée depuis 1982 (**), à l'intérieur de laquelle on accorde aux gestionnaires un rôle privilégié dans l'implantation de cette politique, "chacun d'eux devenant le directeur de son personnel".

(*) PDRH: Plan de développement des ressources humaines

(**) Rf. chapitre 3.

De plus, les membres du BSM ont adopté à l'automne "83" les recommandations du mémoire sur le PDRH. Celui-ci définit, comme orientation de base, "le directeur de l'unité comme le premier responsable du perfectionnement de son personnel".

Dans cette perspective, les gestionnaires de la DFP avaient élaboré une hypothèse de travail: inscrire l'opération PDRH à l'intérieur de l'étape de notation du personnel.

C'est ici que s'insère notre intervention à la Direction de la formation professionnelle.

1.2.2 La pertinence et la faisabilité du projet PDRH

L'hypothèse de travail proposée (le PDRH lié à la notation) a d'abord fait l'objet d'une vérification auprès des gestionnaires, par le moyen d'entrevues individuelles avec chacun (*).

D'autre part, il importait aussi de sonder l'intérêt des gestionnaires par rapport à

(*) Ces rencontres ont eu lieu durant la première semaine de novembre "83".

ce projet, au niveau de la pertinence du sujet et, surtout, de leur degré d'implication (*).

1.2.2.1 La faisabilité du projet lié à la notation

Suite aux entrevues avec les gestionnaires, nous avons dû conclure que la possibilité de tirer profit de l'exercice de notation pour estimer les besoins de développement était à peu près nulle. Sauf pour quelques rares cas, l'étape de notation était à ce moment terminée.

1.2.2.2 La pertinence du projet lié à la notation

Malgré la contrainte de la non-faisabilité du projet, les gestionnaires ont tous convenu de la pertinence et de l'utilité d'inscrire la préoccupation du perfectionnement dans la notation. Ils ont souligné à ce propos, le caractère aléatoire et arbitraire de la notation telle qu'elle est vécue actuellement. Dans ce sens,

(*) Cet élément sera développé dans le chapitre 8.

l'idée d'associer l'évaluation du rendement à l'estimation des besoins en développement ne pouvait qu'être profitable.

Par contre, quelques gestionnaires ont fait remarquer que le perfectionnement n'est pas la panacée à tous les problèmes organisationnels. Dans ce sens, s'il y a pertinence de lier le perfectionnement à la notation, il n'y a toutefois pas un lien nécessaire.

1.2.3 Le plan de travail: proposition et adoption

Lors du comité de coordination du 7 novembre "83", nous avons présenté une proposition relative à un cadre d'intervention pour la préparation du prochain plan de développement des ressources humaines (PDRH).

Comme le but de cette opération était d'assurer une meilleure rationalisation des choix et des stratégies d'action en matière de développement des ressources humaines, le mandat que nous avons proposé était le suivant:

Etablir le diagnostic des besoins en formation et en perfectionnement, dans

le cadre de la préparation du plan de développement des ressources humaines (1984-1985).

Quant aux moyens pour répondre à ce mandat, ils consistent en:

- une démarche participative (impliquant l'engagement des gestionnaires)
- un questionnaire-enquête (permettant d'inventorier l'ensemble des besoins).

Les gestionnaires ont tous adopté le plan de travail que nous leur avons présenté et ont confirmé leur accord total pour jouer les rôles qui leur étaient attribués(*), en fonction de leur engagement dans le déroulement de l'opération.
A cet effet, nous présentons dans le tableau 1 l'échancier de travail qui a été proposé et accepté par les membres du Comité de coordination.

(*) Cette partie sera développée au chapitre 8.

Tableau 1: L'ECHEANCIER PROPOSE

- Acceptation du mandat et du plan de travail par les gestionnaires	7 novembre
- Préparation du questionnaire	
- Sensibilisation du personnel	14 novembre
- Présentation et explication du questionnaire aux gestionnaires	16 novembre
- Application du questionnaire	
- Préparation de la cédule de rencontres gestionnaires-employés(es)	21 novembre
- Réception des questionnaires	21 décembre
- Compilation des résultats	31 janvier 84
- Rédaction du rapport:	
- Analyse des résultats	
- Elaboration des recommandations	29 février 84
- Dépôt du rapport	15 mars 84

2. LES ELEMENTS DE LA POLITIQUE GOUVERNEMENTALE EN MATIERE DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT

2. Les éléments de la politique gouvernementale en matière de formation et de perfectionnement

Afin d'accroître l'efficacité du personnel de la fonction publique, le gouvernement du Québec a confié au ministère de la Fonction publique le mandat d'élaborer et de proposer des mesures spécifiques de formation et de perfectionnement. C'est ainsi que le ministère, plus spécifiquement la Direction du développement des ressources humaines (DDRH), a récemment fait approuver par le Conseil du trésor une politique-cadre de développement planifié des ressources humaines(*).

Nous présentons dans ce chapitre les principes à la base de cette politique, l'objectif et la répartition des rôles entre les divers intervenants. Il nous sera possible ensuite d'expliquer l'action de la DFP par rapport à la politique gouvernementale.

2.1 Les cinq principes à la base de cette politique

Ce sont:

- le développement des ressources humaines est une des responsabilités fondamentales des gestionnaires;
- le développement des ressources humaines vise à la fois les objectifs de développement individuel et les objectifs de développement organisationnel;

(*) Tiré de la "Politique-cadre de développement planifié des ressources humaines dans la fonction publique", C.T. 92500, 16 juillet 1975.

- le gestionnaire doit rendre accessible à son personnel les moyens de développement; de même, chacun et chacune des employés et employées doit faire preuve d'initiative dans l'utilisation de ces moyens;

- le développement des ressources humaines doit être planifié, c'est-à-dire qu'il doit identifier clairement les besoins, les traduire en objectifs précis et en dégager les priorités, privilégier les moyens les plus appropriés et comporter une phase d'évaluation;

- il doit y avoir concertation de toutes les parties impliquées dans les processus de développement des ressources humaines (employés et employées, gestionnaires, services de personnel, ministères et organismes centraux).

2.2 L'objectif de la politique-cadre

Cette politique a pour objectif fondamental de permettre aux ministères et organismes de mieux planifier le développement de leurs ressources humaines et ce, dans le cadre d'un plan annuel de développement.

2.3 Le partage des responsabilités et des rôles

Les parties suivantes sont concernées par le développement des ressources humaines et, de façon plus spécifique, par le plan annuel de développement:

2.3.1 Les ministères et organismes

La responsabilité de définir les objectifs et les priorités pour le développement de ses ressources humaines relève de chaque ministère. En outre, il doit préparer et voir à l'administration de son plan annuel de développement.

Cette responsabilité est supportée par la participation de tous et de toutes les gestionnaires ainsi que du personnel, lesquels seront aidés(es) par des ressources humaines et techniques du Service du personnel.

Il existe aussi un Comité de gestion du développement dont la responsabilité principale consiste à assurer l'administration des ressources humaines. Le directeur du personnel est membre ex officio et le secrétaire est normalement le responsable du perfectionnement du ministère.

2.3.2 Les organismes centraux

Ce sont le Conseil du trésor et le ministère de la Fonction publique.

Le rôle du Conseil du trésor consiste à autoriser, une fois par année, le plan annuel de développement.

Quant au ministère de la Fonction publique, ses divers rôles consistent à:

- élaborer et proposer au gouvernement des mesures propres à améliorer l'efficacité de l'ensemble du personnel;

- établir et administrer des programmes de développement;

- aviser le Conseil du trésor sur la conformité des plans annuels avec la politique-cadre;

- jouer un rôle d'assistance et de conseil auprès des services du personnel quant à la préparation, à l'exécution et aux suivis des plans annuels de développement;

- amorcer et développer toute action de nature à rendre pluriministériels les programmes qui s'y prêtent;

- compiler et analyser tous les renseignements sur les réalisations globales du gouvernement en matière de développement des ressources humaines.

2.4 Le plan annuel de développement

Comme le plan annuel de développement est préparé dans le cadre de l'échéancier du cycle budgétaire, il doit viser à s'intégrer à la réalité des objectifs opérationnels et à la mission de l'organisation.

Le plan annuel de développement comprend des objectifs et des priorités de développement pour l'ensemble de l'organisation et ses unités administratives.

Sur réception de ces données, chaque gestionnaire doit élaborer, avec la participation de ses employés et employées, la partie du plan annuel qui correspond à son unité administrative. Quant au service du personnel, il fait la synthèse des plans partiels des unités administratives. Par la suite, le comité de gestion du développement étudie cette synthèse et établit des recommandations.

2.5 Le plan de développement de la DGEA et de la DFP

Pour chaque direction générale du MEQ, il existe un secrétariat administratif qui sert d'organe de liaison entre la Direction du Personnel et les unités de gestion. En ce qui concerne le PDRH, le secrétariat administratif de la Direction générale de l'éducation des adultes reçoit les directives et procédures de la Direction de Personnel et son rôle consiste strictement à faire circuler l'information et à remplir adéquatement

les documents spécifiques en fonction de normes établies.

Lors de la préparation du PDRH de 1983-1984, une initiative de décentralisation a été amorcée. Une partie de l'enveloppe relative au perfectionnement (jours/personne, $) a été gérée par la DGEA. De plus, l'échéancier de la préparation n'a pas précédé de six mois le PDRH de l'année suivante. C'est en septembre 1983 que la préparation du PDRH de 1983-1984 s'est effectuée.

L'impact de cette initiative est important: pour la première fois, ce dossier a été au moins discuté autour d'une table, ce qui responsabilise les gestionnaires et rend, par ce fait, le dossier PDRH plus crédible. En outre, le contrôle(*) des activités de perfectionnement gérées par la DGEA est maintenant attribué au secrétariat administratif, ce qui assure le suivi comme tel du dossier. Par ailleurs, des lacunes importantes demeurent, au niveau de l'identification des besoins de formation/perfectionnement et à celui du choix des priorités.

D'une part, la phase d'analyse des besoins consiste, grosso modo, à inviter les employés et employées à "magasiner" à l'intérieur d'une liste de titres de cours ou d'activités de perfectionnement. Même si une telle approche ne vise pas à

(*) budgétaire

saper les efforts d'imagination, il faut constater qu'elle ne suscite pas la réflexion sur des besoins ressentis par une analyse, fût-elle embryonnaire.

D'autre part, à la Direction de la formation professionnelle, les demandes dépassaient de beaucoup les enveloppes prévues (p.ex.: les demandes relatives aux cours d'anglais étaient tellement excessives qu'elles engageaient déjà, à elles seules, les enveloppes). Il y a donc eu une phase de "screening" ou de filtrage des demandes aux fins de coupure. Cette responsabilité n'a pas été assumée par les gestionnaires mais par un professionnel qui a élaboré des critères de coupure, en concertation avec le secrétariat administratif; il les a ensuite présentés et fait adopter par les membres du Comité de coordination. Ces critères, faut-il le souligner, n'ont pas été élaborés à partir d'une analyse inscrite dans une situation d'ensemble. Ils relèvent davantage d'une démarche empirique plus que scientifique.

Il ressort finalement que la plus grande faiblesse de cette opération est liée à l'absence totale de sensibilisation, tant auprès des gestionnaires que de l'ensemble du personnel. C'est une opération ponctuelle caractérisée par une absence de réflexion globale sur la gestion des ressources humaines.

3. LA POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU MINISTERE DE L'EDUCATION

3. La politique de gestion des ressources humaines au MEQ

Le 16 décembre 1982, le Comité directeur de la politique sur la gestion des ressources humaines présentait au Bureau du sous-ministre du ministère de l'Education un mémoire sur la gestion des ressources humaines au MEQ. L'objectif principal de ce comité était de "doter le ministère de l'Education d'une politique qui lui soit propre et qui soit adéquate aux besoins de son personnel"(1). Le Comité directeur était constitué d'une quinzaine de hauts fonctionnaires du ministère et avait comme mandat de définir la problématique de la gestion des ressources humaines (analyse de la situation et interprétation), de proposer des principes de gestion des ressources humaines, ainsi que des mesures permettant d'assurer l'implantation de la philosophie de gestion retenue.

Nous présentons dans ce chapitre quelques éléments de problématique ainsi que les choix du Comité quant aux principes de la philosophie de gestion des ressources humaines au ministère et quant aux mesures relatives au perfectionnement. De plus, nous donnerons un bref aperçu du suivi de ce dossier pour le ministère en général.

---

(1) Mémoire sur la gestion des ressources humaines au ministère de l'Education, p. 7.

3.1 La problématique

L'utilisation de plusieurs moyens a permis de cerner les éléments de la problématique, entre autres:

- les travaux de théoriciens réputés en gestion des ressources humaines, tels Mc Gregor, Ouchi, Trist, etc.;

- l'approfondissement du concept de culture organisationnelle, (traditions, valeurs, pratiques) appliqué au ministère de l'Education;

- la conduite de deux consultations auprès d'environ vingt cadres, soixante-dix professionnels et professionnelles et soixante fonctionnaires.

Dès le démarrage du dossier, il a été reconnu clairement qu'une politique sur la gestion des ressources humaines devrait à la fois servir les intérêts des employés et des employées et les intérêts de l'organisation. Dans ce sens, l'hypothèse suivante a servi d'assise à l'ensemble du dossier:

> plus les employés sont satisfaits dans leur travail et par leur travail (INTERETS DES EMPLOYES), plus ces mêmes employés sont efficaces et productifs (INTERETS DE L'ORGANISATION).

De plus, ces réflexions sur la culture organisationnelle ont permis d'établir les constats suivants:

- "que la mission du Ministère l'amène à s'occuper, par des fonctions de tous ordres et notamment par des fonctions pédagogiques, du développement des personnes;

- qu'une politique ministérielle sur la gestion des ressources humaines doit s'inspirer des grands principes du développement intégral des personnes préconisé par les documents majeurs en éducation, et doit en conséquence viser au développement, dans leur travail, de toutes les potentialités de ses employés et employées, notamment en leur faisant une large place dans ce processus de développement;

- que la qualité de la gestion des ressources humaines se porte garante de leur efficacité et, partant, de la qualité de la pertinence du Service au public"(1).

(1) Mémoire sur la gestion des ressources humaines au ministère de l'Education, p. 10-11.

Egalement, le Comité directeur s'est mis d'accord pour définir les gestionnaires comme les acteurs prévilégiés de l'implantation d'une politique de gestion des ressources humaines, chacun d'eux "devenant ainsi le directeur de son personnel, alors que le rôle d'une Direction du personnel consiste à conseiller et outiller ce personnel d'encadrement pour la gestion de ses ressources humaines"(1).

Suite à ce choix d'options lourdes à la base des travaux sur la gestion des ressources humaines, le Comité directeur a organisé une consultation auprès de cent vingt-cinq cadres, professionnels et professionnelles et fonctionnaires. Cette consultation visait à déterminer les éléments qui, de l'avis du personnel, influaient le plus sur la satisfaction et l'efficacité au travail. Le tableau 2 représente les résultats de cette consultation selon un regroupement en onze catégories, en indiquant les éléments privilégiés par les participants et participantes, avec le pourcentage des votes pour chacun.

---

(1) Mémoire sur la gestion des ressources humaines au ministère de l'Education, p. 11.

Tableau 2. REPARTITION DES RESULTATS DE LA CONSULTATION SELON LES ONZE CATEGORIES(*)

- Appréciation	(me sentir utile, valorisé et apprécié à ma juste valeur)	13.9%
- Autonomie	(responsabilité; avoir de la latitude)	12.4%
- Travail	(avoir le sentiment d'avoir quelque chose d'important à réaliser)	11.7%
- Information	(recevoir toute l'information nécessaire à la tâche)	10.3%
- Participation	(être consulté dans les prises de décision)	10.1%
- Planification	(définition des tâches pratique et réaliste)	9.5%
- Conditions de travail	(pas de baisses de salaires; être assuré d'une sécurité d'emploi)	8.2%
- Environnement physique	(environnement matériel adéquat comme condition d'efficacité et de satisfaction)	7.9%
- Perfectionnement	(perfectionnement qui tient compte des besoins des personnes)	5.9%
- Mobilité	(plan de mobilité d'un corps d'emploi à un autre)	5.1%
- Evaluation	(cohérence réelle entre le système de planification des emplois et les fonctions)	5.0%

(*) Cette consultation s'est tenue auprès de 125 répondants et répondantes du MEQ.

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Il est à noter que même si cette consultation a fait l'objet d'une participation enthousiaste et intéressée, plusieurs personnes ont fait part de leur scepticisme, et même de leur pessimisme, quant à la volonté réelle et à la capacité du Ministère de changer quelque chose.

De plus, une brève analyse de ces résultats permet de constater que le perfectionnement occupe une place peu importante dans l'ensemble des éléments susceptibles d'influer le plus sur la satisfaction et l'efficacité au travail (6%). Il convient toutefois de souligner que la conduite d'une consultation, dans l'esprit du Comité sur la gestion des ressources humaines, visait surtout à valider ses propres réflexions, c'est-à-dire à vérifier si ce que quinze personnes pensaient de la gestion des ressources humaines pouvait être confirmé ou non par un échantillon représentant les deux mille deux cents personnes employées au MEQ.

Dans cette perspective, les résultats de cette consultation ont permis de conclure à la validité des réflexions contenues dans la problématique. Et même, il a été reconnu qu'il y a dans la problématique plus d'éléments qu'il n'en est ressorti des sessions de consultation. Cette consultation a ainsi établi un rangement parmi l'ensemble

des éléments contenus dans la problématique et, de ce fait, a indiqué au Comité les phénomènes auxquels s'intéresser en priorité. D'où il faut conclure que malgré son rang parmi l'ensemble des catégories retenues, le perfectionnement doit être considéré comme un élément d'importance.

3.2 Les principes ou la philosophie de gestion des ressources humaines

L'analyse de la situation a conduit à l'adoption des trois principes suivants:

- le principe de la satisfaction du personnel
- le principe de la productivité de l'organisation
- le principe de l'imputabilité du personnel

3.2.1 La satisfaction

Le ministère est soucieux de réunir toutes les conditions afin que chacun et chacune des employés et employées trouve satisfaction à travailler dans cette organisation. Entre autres, cela conduit à:

- développer des situations et des mécanismes d'apprentissage et de perfectionnement qui tiennent compte à la fois des besoins des individus et des besoins de l'organisation;

- procéder à des évaluations de rendement des individus au travail de façon à reconnaître les résultats et procéder aux rajustements;

- amener tous les gestionnaires à devenir les directeurs de leur personnel, et faire en sorte que cette préoccupation soit valorisante et valorisée.

3.2.2 La productivité

Le ministère compte gérer avec efficacité et souci de la productivité l'ensemble de ses ressources. Cela nécessite, entre autres, de:

- organiser le travail de façon diversifiée pour permettre aux individus d'élargir leurs compétences et d'accroître leur efficacité;

- systématiser les processus de mobilité du personnel pour permettre aux individus l'exploitation de toutes leurs potentialités et la progression de leurs cheminements dans le travail;

- organiser la Direction du personnel pour qu'elle joue, à l'intention privilégiée des gestionnaires, des rôles d'instrumentation et de conseil.

3.2.3 L'imputabilité

Le ministère entend développer chez son personnel le sens des responsabilités dans le travail, ce qui signifie, entre autres:

- rendre la Direction du personnel imputable de ses actions auprès des gestionnaires;

- rendre les gestionnaires imputables de leur gestion des ressources humaines auprès de leur personnel et auprès de leurs supérieurs;

- rendre le personnel imputable de ses réalisations auprès des gestionnaires.

3.3 Des exemples de mesures en perfectionnement

- Les exemples décrits ci-après ne représentent que quelques-uns des moyens qui ont été évoqués par le personnel lors de la consultation et qui réfèrent aux trois principes adoptés. Nous ne retiendrons que ceux qui concernent le perfectionnement.

3.3.1 Mesures relatives à la satisfaction

- développer des programmes de formation, d'information et des outils en ce sens;

- travailler en profondeur à l'enrichissement et à la diversification des tâches, au sein des unités et entre les unités;

- faire de chaque gestionnaire le directeur de son personnel.

3.3.2 Mesures relatives à la productivité

- conserver la structure du perfectionnement avec des objectifs gouvernementaux, ministériels et spécifiques aux unités administratives;

- remettre aux gestionnaires la responsabilité des budgets et des décisions quant au perfectionnement correspondant aux objectifs spécifiques de leur unité;

- impliquer des équipes de chaque unité dans le choix des besoins et des moyens de perfectionnement.

3.3.3 Mesures relatives à l'imputabilité(*)

- prévoir un lieu et un moment de l'année pour que la Direction du personnel rende des comptes aux gestionnaires

---

(*) Concernant ce principe, il n'existe pas de mesures spécifiques au perfectionnement. Nous avons retenu les moyens les plus utiles à la gestion des ressources humaines en général.

sur les façons dont elle les a conseillés et outillés pour la gestion de leurs ressources humaines;

- assurer son personnel de son accessibilité et de son ouverture à discuter des problèmes le concernant.

3.4 Les suites de l'opération au ministère de l'Education

Suite à l'adoption par le Bureau du sous-ministre des principes privilégiés par le Comité sur la gestion des ressources humaines, une démarche de sessions de travail auprès de tous et de toutes les gestionnaires était amorcée en mars'83. L'objectif de ces rencontres était d'informer tous et toutes sur la problématique du dossier, de discuter des principes, de leurs fondements et de leurs implications, afin d'obtenir finalement leur contribution à l'identification de mesures propres à faire évoluer au ministère la philosophie de gestion des ressources humaines.

3.4.1 Le contenu des sessions de travail des cadres du ministère de l'Education sur les mesures en gestion des ressources humaines

Immédiatement après les sessions de travail de mars et d'avril, les résultats

des contributions du groupe auquel il ou elle appartenait, étaient acheminés à chacun et chacune des cadres. Par la suite, le sous-ministre du secteur et le directeur de chaque Direction générale se voyaient transmettre les suggestions formulées par les cent quatre-vingts cadres qui avaient pu participer aux sessions de travail. Il faut signaler à ce propos que le taux de participation des cadres à ces sessions de travail a atteint 90%.

A la fin du mois de juin, le Comité directeur a remis à chaque cadre trois autres documents découlant des sessions de travail. Un premier document présente une synthèse des réflexions et discussions sur les principes de satisfaction, de productivité et d'imputabilité. Le deuxième document se veut une analyse de contenu des contributions aux choix des mesures en gestion des ressources humaines. Quant au troisième document, il propose des éléments de réflexion sur certaines des contributions au choix des mesures dont la compréhension est plus difficile.

Le tableau 3 illustre le contenu des mesures principales qui ont été préconisées par les gestionnaires.

Tableau 3. CONTENU DES SESSIONS DE TRAVAIL DES CADRES DU MINISTERE DE L'EDUCATION

		Nb. de votes
1-	Les objectifs: des questions à clarifier	473
2-	Des outils pour travailler	313
3-	Le personnel doit être mis dans le coup	285
4-	Il faut reconnaître les bons coups	171
5-	Des cadres et des employés (es) mieux informés (es)	162
6-	Les besoins de formation	126
7-	Les actions d'évaluation	115
8-	La variété des tâches	105
9-	Une direction du personnel à la hauteur	80
10-	Le travail et ses conditions	54
11-	Les cadres et leurs propres attitudes	20
12-	Travail et activités sociales	12

3.5 Conclusion

Si l'on analyse la mesure relative aux besoins de formation, l'on remarque qu'elle est en position appréciable pour l'ensemble des mesures proposées (6e place). Par contre, il faut souligner que lorsque les cadres s'intéressent à la formation, c'est davantage le processus administratif qu'ils considèrent plutôt que le processus de l'apprentissage en soi. Selon eux, le processus administratif de gestion de la formation devrait être décentralisé et relever de leur entière responsabilité. La réflexion se situe donc davantage sur les plans de délégation et de décentralisation, tant des responsabilités que des budgets.

Quant à la formation comme telle, les cadres ont exprimé le désir qu'une partie du perfectionnement se réalise par le travail en équipe et que le développement soit plus personnalisé. De plus, ils pensent que la formation devrait être perçue comme un devoir par chaque employé et employée.

Plusieurs témoignages ont permis d'identifier de fortes préoccupations à l'endroit du personnel de soutien: les cadres souhaitent que les programmes de formation destinés aux professionnels et professionnelles leur soient également offerts.

Finalement, quant à la formation comme recours privilégié en gestion des ressources humaines, c'est là une dimension à peu près inexistante.

4. LE CHEMINEMENT ET LES ACTIONS DE LA DFP PAR RAPPORT A LA POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4. Le cheminement et les actions de la D.F.P. par rapport à la politique de gestion des ressources humaines

Après avoir fait ressortir les éléments de la politique de la gestion des ressources humaines au ministère de l'Education ainsi que le suivi du dossier au ministère, nous indiquons dans ce chapitre la réflexion de la DFP par rapport à cette politique. Nous présentons l'opération du Lac Delage et les suites de cette initiative.

4.1 L'opération du Lac Delage

Au mois de juin 1983, la Direction de la formation professionnelle initiait une démarche de sensibilisation et d'information à la politique de gestion des ressources humaines: une rencontre d'une demi-journée était prévue au Manoir du Lac Delage (21 juin). Des membres de la Direction du Personnel étaient présents et devaient informer le personnel au sujet de la politique de gestion des ressources humaines. Cette période d'information était suivie d'un exercice de travail en atelier (*) où chacun et chacune était invitée à proposer des mesures concrètes en vue d'améliorer la gestion des ressources humaines. Cette session de travail s'est tenue de la même façon que les sessions qui avaient eu lieu en avril pour les cadres du ministère. Quelques jours plus tard, le coordonnateur de la Direction du Personnel transmettait au Directeur de la

(*) Quatre sous-groupes ont été constitués.

formation professionnelle un bref rapport sur cette rencontre du 21 juin. Essentiellement, il lui remettait un rapport brut(*) sur les commentaires et interrogations formulés par trente-cinq des employés et employées, ainsi que les résultats de l'exercice des quatre sous-groupes de travail. Quelques suggestions comme suites possibles à donner à l'opération étaient ensuite proposées.

4.1.1 Questions, commentaires et interrogations formulés par trente-cinq des employés et employées de la D.F.P.

Ce qui ressort de l'ensemble des commentaires que trente-cinq personnes ont accepté de formuler par écrit, c'est le scepticisme par rapport aux principes sous-jacents à la politique. Certaines réflexions sont, à cet égard, très explicites:

- "Il y a toujours quelque chose qui m'agace lorsque l'on parle de gestion des ressources humaines et c'est la productivité.

(*) C'est-à-dire sans analyse ni interprétation

Est-ce que le fait de vouloir améliorer la productivité au MEQ repose sur une analyse de situation qui conclurait que le personnel du MEQ ne travaille pas beaucoup?"(1)

- "Je déplore une approche où la productivité est l'objectif principal. La gestion du personnel est au service de la productivité. Je me sens manipulé dans ce plan, pour augmenter la productivité. La figure en trois parties me semble inexacte dans ce plan, car la productivité est au-dessus, en premier, tout le reste n'est qu'un moyen de l'augmenter." (2)

- "Je crois que l'opération "Gestion des ressources humaines" au MEQ est un moyen à peine subtil de récupération des gens pour mieux les manipuler....

---

(1) Tiré du rapport synthèse sur les "Questions, commentaires, interrogations formulés par 35 des employés de la D.F.P. (DGEA) relativement à la politique des ressources humaines du MEQ lors de la rencontre du 21 juin 1983," p. 3.

(2) Ibid. p. 6.

> L'augmentation de la productivité est un leurre qui conduit à un "cul-de-sac". (1)

Un autre ensemble de réflexions qu'il importe de souligner réfère à l'implication et à la participation des cadres. Tout en s'interrogeant sur la volonté réelle des autorités à mettre en application ces principes, on fait remarquer que "les cadres sont au coeur même de la réforme". La réussite de l'implantation de la démarche retenue est perçue comme devant être liée à "la disponibilité d'un cadre". Dans ce sens, "il est important qu'un plan de perfectionnement des cadres soit développé".

Le scepticisme que l'on relève dans une grande majorité des commentaires reflète aussi l'insécurité vis-à-vis la situation de "ballottement" vécue à l'intérieur de la DGEA.

---

(1) Ibid. p. 7.

4.1.2 Les résultats de l'exercice sur les mesures proposées par les quatre sous-groupes

Par rapport au thème du perfectionnement, l'on constate que trois équipes l'ont défini comme priorité parmi l'ensemble des différentes propositions.

Le groupe I fait ressortir la nécessité "d'établir un lien plus étroit entre le "perfectionnement" et les tâches": par rapport au nombre de votes obtenu, cette proposition occupe le troisième rang dans l'ordre des priorités.

Le groupe II priorise en deuxième place la proposition selon laquelle "l'évaluation de l'employé (devrait) être faite tout au long de l'année en termes d'aide, d'évolution, de perfectionnement".

Quant au groupe III, la proposition de "bénéficier de cours de perfectionnement" devient la troisième priorité.

Certes, une analyse plus poussée des différentes propositions et remarques pourrait nous éclairer devantage sur l'importance réelle que les employés et

employées accordent au perfectionnement et à la formation, comme outils de développement des ressources humaines. L'exploitation de cette banque de données ne constitue toutefois pas l'objet de ce travail. Il nous a suffi de relever de façon globale les propositions et les priorités relatives au perfectionnement.

4.1.3 Quelques suggestions de la Direction du Personnel

Dans un premier temps, le Direction du Personnel suggère de faire une analyse du rapport de questions et d'interrogations afin de bien percevoir les préoccupations et les inquiétudes du personnel tant au niveau de leur scepticisme par rapport à l'implantation de la politique qu'à celui de leur insécurité vis-à-vis des changements éventuels de la DGEA et aussi vis-à-vis des compressions d'effectifs au ministère de l'Education.

Dans un deuxième temps, il est proposé d'analyser les recommandations majeures et d'établir un plan de travail. Les travaux découlant de ce plan pourraient être confiés à des groupes restreints de

personnes intéressées à formuler des recommandations à la Direction. Cette dernière proposition est d'ailleurs assumée par le service du Personnel lui-même qui se prépare à vivre ce type d'expérience.

4.2 Les suites du Lac Delage

A la fin d'octobre '83, un plan de travail était adopté afin de donner une suite à l'opération d'identification des mesures proposées par le personnel au Lac Delage (voir tableau 4). Les modalités de traitement des thèmes choisis reposent sur les principes sous-jacents suivants:

- traitement exclusif des quatre ou cinq thèmes priorisés par le personnel
- liberté du personnel quant à sa participation à cette opération
- prééminence accordée à la créativité et à l'imagination dans l'investigation de mesures concrètes
- engagement de la part de la direction à soutenir l'opération

Tableau 4. SUITE DE L'OPERATION D'IDENTIFICATION DES MESURES PROPOSEES PAR LE PERSONNEL DE LA DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE AU LAC DELAGE, LE 21 JUIN 1983: PROPOSITION D'UN PLAN INITIAL

	ECHEANCE
1.0 IDENTIFICATION DES THEMES PRIORITAIRES	24 oct.
1.1 Chaque chef fait son choix	
1.2 Le COCO choisit les thèmes prioritaires qu'il proposera pour traitement	
2.0 CONSULTATION DES UNITES PAR LES CHEFS	18 nov.
a) Le choix des thèmes	
b) L'échéancier global (*)	
c) Les modalités de traitement (**)	
3.0 DERNIERES DECISIONS POUR LANCER L'OPERATION	21 nov. (COCO)
a) Le choix des thèmes	
b) Les modalités de formation des groupes de travail, s'il y a lieu	
c) L'échéancier	
d) Les modalités de présentation des rapports par les équipes	

(*) Plan définitif: 21 novembre; formation des groupes de travail: 15 décembre; dépôt des rapports des comités: 15 mars 1984; décision d'André Gosselin: 26 mars 1984; (COCO).

(**) Formation de groupes de travail par ceux et celles qui le veulent.

4.2.1 Les modalités de traitement des thèmes choisis

La démarche inscrite au plan de travail prévoit d'abord la formation de groupes de travail autour des thèmes qui auront été priorisés. Ces groupes auront pour mandat de formuler des recommandations concrètes permettant d'actualiser les mesures retenues.

Au niveau de l'organisation de l'atelier comme telle, chacun désigne un représentant ou une représentante, se donne un plan de travail et ses propres modalités de fonctionnement et de production de recommandations. Dans chaque groupe, le personnel de soutien, les professionnels et professionnelles ainsi que les cadres se retrouvent sur un même pied.

Après la phase d'élaboration des recommandations, le Directeur général adjoint à la formation professionnelle choisira parmi les mesures proposées celles qu'il juge prioritaires et dont il désire soutenir l'actualisation.

De nouveaux groupes de travail seront alors constitués pour réaliser les thèmes retenus.

4.2.2 Liste des thèmes choisis par la Direction de la formation professionnelle

Le tableau 5 représente la liste des cinq thèmes qui ont été priorisés par la D.F.P., ainsi que des sous-thèmes pouvant s'y rattacher. Ces thèmes sont donnés par ordre décroissant de priorité; c'est donc dire que le perfectionnement est le thème qui est le plus privilégié, à l'intérieur de la dynamique plus vaste du développement des ressources humaines.

Tableau 5. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES:

LISTE DES THEMES CHOISIS PAR LA D.F.P.

---

1. Plan de carrière et développement intégré du personnel

- Accorder plus d'attention au plan de carrière du personnel
- Mieux organiser les besoins de perfectionnement
- Garantir une utilisation plus rationnelle des ressources humaines en considérant les goûts, aptitudes et intérêts du personnel
- Favoriser la mobilité professionnelle
- Encourager le travail en équipe
- Expérimenter l'implantation de cercles de qualité

2. Rôle et responsabilité des gestionnaires en matière de gestion de personnel

- Obtenir un meilleur support des autorités du MEQ et de la Direction du personnel en matière de gestion de ressources humaines
- Accorder plus d'autonomie aux gestionnaires en la matière
- Favoriser la prise de décision au plus bas niveau
- Améliorer les relations de travail

Tableau 5. Suite

3. Procédures internes et équipements adéquats

- Mieux planifier le perfectionnement du personnel et l'utilisation de la machine à traitement de textes
- Utilisation plus fréquente et fonctionnelle des équipements modernes de gestion
- Etre moins "tatillon" à l'interne, plus d'autonomie d'action
- Etc...

4. Rôle, tâches et responsabilités

- Mieux définir les mandats des unités
- Mieux définir les tâches du personnel
- Garantir une meilleure équité de personnel eu égard aux mandats et responsabilités des diverses unités
- Améliorer les relations de travail en se respectant mieux (minimiser la notion d'autorité - subalterne)
- Accentuer la collaboration et la concertation entre les diverses unités
- En un mot se respecter et reconnaître le mandat de l'autre

5. Environnement physique de travail

- Aire adéquate de repos et d'échange
- Améliorer le milieu immédiat de travail
- Plus grand nombre de salles fermées
- Aménagement fonctionnel du personnel d'une même unité
- Etc.

5. QUELQUES ASPECTS DE LA FORMATION ET DU PERFECTIONNEMENT

5. Quelques aspects de la formation et du perfectionnement

A l'intérieur de ce chapitre théorique, nous établirons des distinctions utiles entre certains concepts: la formation vs le perfectionnement; le développement individuel vs le développement professionnel; la formation de base vs la formation continue. Nous ferons ressortir les différences et les similitudes entre ces concepts, ce qui nous conduira à reconnaître la formation et le perfectionnement comme outils de développement organisationnel.

Nous présenterons ensuite les étapes nécessaires à un plan de développement des ressources humaines, en ne développant toutefois que la phase de diagnostic des besoins.

5.1 La formation et le perfectionnement : définitions

La formation et le perfectionnement constituent un processus de développpement ou d'amélioration des capacités, des connaissances et des attitudes ou d'apprentissage de nouveaux comportements.

Même s'il n'est pas toujours facile d'établir des distinctions précises entre les deux, on peut remarquer que le terme "formation" se rattache au développement de connaissances ou de capacités nouvelles, alors que le terme "perfectionnement" concerne l'amélioration des capacités en exercice.

Selon Patrick Monier, ces deux concepts doivent être replacés dans le contexte du développement global de l'organisation. Dans cette perspective, il distingue deux types de formation: la formation de base et la formation continue. Il est utile de développer quelque peu cette distinction si l'on veut éclairer davantage les définitions de la formation et du perfectionnement.

5.1.1 La formation de base

Cette formation est un "processus ou une succession d'étapes par lequel tout individu acquiert des notions de bases générales et nouvelles"(1). Cette formation répond à une double finalité: le développement de certaines connaissances ou aptitudes et la préparation à une activité professionnelle. Le contenu peut être général ou plus particulier si la personne désire s'orienter dans un domaine qui requiert certaines techniques ou aptitudes. Ainsi, la formation sera plus poussée et plus longue selon la motivation et les capacités de chacun et de chacune.

(1) Monier, Patrick: Formation, perfectionnement et développement organisationnel - quelques aspects conceptuels, Administration hospitalière et sociale, v. 21, No 6, 1975, p. 6.

Ce type de formation est essentiellement relié à l'obtention d'un diplôme lequel sera, dans le cadre de la recherche d'un premier emploi, l'un des critères de sélection. Toutefois, ces connaissances de base qui auront été jugées utiles et nécessaires à l'exercice du poste ne seront pas suffisantes: elles devront être complétées par des connaissances ou l'apprentissage d'aptitudes plus concrètes, ce qui est l'objet de la formation continue.

5.1.2 La formation continue

La formation continue vise donc à améliorer la formation de base, selon différentes orientations. Comme elle peut répondre à des besoins différents selon sa forme, Monier reconnaît trois orientations principales qui font l'objet d'une triple division de la formation continue: le développement individuel, le développement professionnel et le perfectionnement. Examinons brièvement ces concepts.

5.1.2.1 Le développement individuel et le développement professionnel (*)

L'objectif propre du développement individuel est de répondre à des intérêts d'apprentissage qui sont strictement individuels. Ce développement vise des objectifs de croissance personnelle au sens large. C'est ainsi qu'il peut fort bien arriver que le contenu de ce type de développement n'ait aucun lien avec les tâches effectuées même si, à moyen ou à long terme, cet enrichissement puisse avoir un impact positif sur le travail même. Des entreprises ont, à cet égard, développé une responsabilité sociale vis-à-vis ces activités de développement personnel, en encourageant des activités ou des cours qui n'ont aucun rapport avec le travail.

(*) Il s'agit du "Management Development" auquel Monier donne une acception élargie par la notion de "professionnel" qui inclut toute personne qui exerce une activité définie dans quelque domaine que ce soit et à n'importe quel niveau hiérarchique.

Parallèlement au développement individuel[*], le développement professionnel répond à des objectifs de formation en tant que professionnel(le). Les goûts personnels ne sont pas l'élément moteur de cette forme de développement, mais plutôt la nécessité "professionnelle" de combler des besoins reliés au travail. Par ailleurs, le contenu peut être directement ou indirectement relié à la tâche; ainsi que le souligne Monier, "on ne vise pas forcément à combler des besoins fonctionnels et à court terme: l'optique est plus large" (1).

Le développement individuel et le développement professionnel ont ceci de commun, que l'ensemble des actions entreprises dans un domaine ou dans l'autre a pour base une décision individuelle.

(*) et différemment

(1) Monier, Patrick: op. cit., p.8.

5.1.2.2 Le perfectionnement

Contrairement au développement individuel et au développement professionnel, la décision à la base d'une activité de perfectionnement revient à l'organisation. Comme un besoin en perfectionnement est le résultat d'un écart entre la compétence d'une personne et le potentiel requis pour l'exercice efficace de sa fonction, c'est donc l'organisation qui va en retirer des avantages d'efficacité et de rentabilité. Toutefois, en plus de répondre à des exigences spécifiques d'une fonction, le perfectionnement vise aussi des objectifs individuels. Le perfectionnement doit ainsi être envisagé comme une réponse à des besoins et objectifs individuels tout en favorisant les intérêts de l'organisation.

5.1.3 La formation du personnel et le développement organisationnel

Il est un principe fondamental lorsque l'on aborde le sujet de la formation(*) du personnel, à savoir que toute action de perfectionnement doit être replacée dans le contexte plus global du développement organisationnel: c'est dire qu'elle doit faire l'objet d'un plan intégré. Autrement dit, affirme Monier, "le perfectionnement pour être efficace doit être partie intégrante d'une volonté de changement globale et non isolée. Des changements individuels doivent être supportés par des modifications de l'organisation et vice-versa"(1).

Par rapport au développement organisationnel, Marthe Lavergne, professeure à l'Université Laval, résume la synthèse des opinions émises sur le DO:

> "le développement organisationnel est basé sur la connaissance des sciences du comportement, il se gère par le haut de la hiérarchie; il est à la grandeur de l'organisation dans son approche. Il est

---

(*) Ou du perfectionnement

(1) Monier, Patrick: op. cit., p. 9.

> préoccupé par le développement, le changement et l'amélioration des systèmes et des sous-systèmes. Il est centré sur les objectifs à court et à moyen terme de la mission de l'organisation et leur est étroitement relié: son but est d'accroître la santé et l'efficacité de l'organisation"(1).

De la même façon que le besoin en perfectionnement, le besoin en développement de l'organisation résulte de l'écart existant entre la situation actuelle de l'organisation et une situation désirée. Cet écart conduira au choix d'une stratégie qui répondra aux besoins de changement de l'organisation. Il y a donc similitude entre les deux démarches: diagnostic, identification d'objectifs et de priorités, choix d'une stratégie d'intervention.

En définitive, un effort de développement organisationnel implique un effort de changement des employés et employées; réciproquement, pour qu'un effort de perfectionnement ait un impact, il faut qu'il y ait une volonté de changement de la part de l'organisation afin d'intégrer les nouveaux comportements.

---

(1) Lavergne, Marthe: Le développement organisationnel et la formation, Revue des Sciences de l'Education, v.7, No. 2, 1981, p. 252.

5.2 L'élaboration d'un projet de formation/perfectionnement

Les étapes d'un projet de formation sont les suivantes:

- le diagnostic des besoins
- l'identification des objectifs de formation/ perfectionnement
- le choix du contenu de formation et des moyens
- la réalisation du projet de formation
- l'évaluation

Nous ne détaillerons que la première étape, à savoir le diagnostic, étant donné que c'est cette phase qui sera l'objet de notre étude.

5.2.1 Le diagnostic des besoins(*)

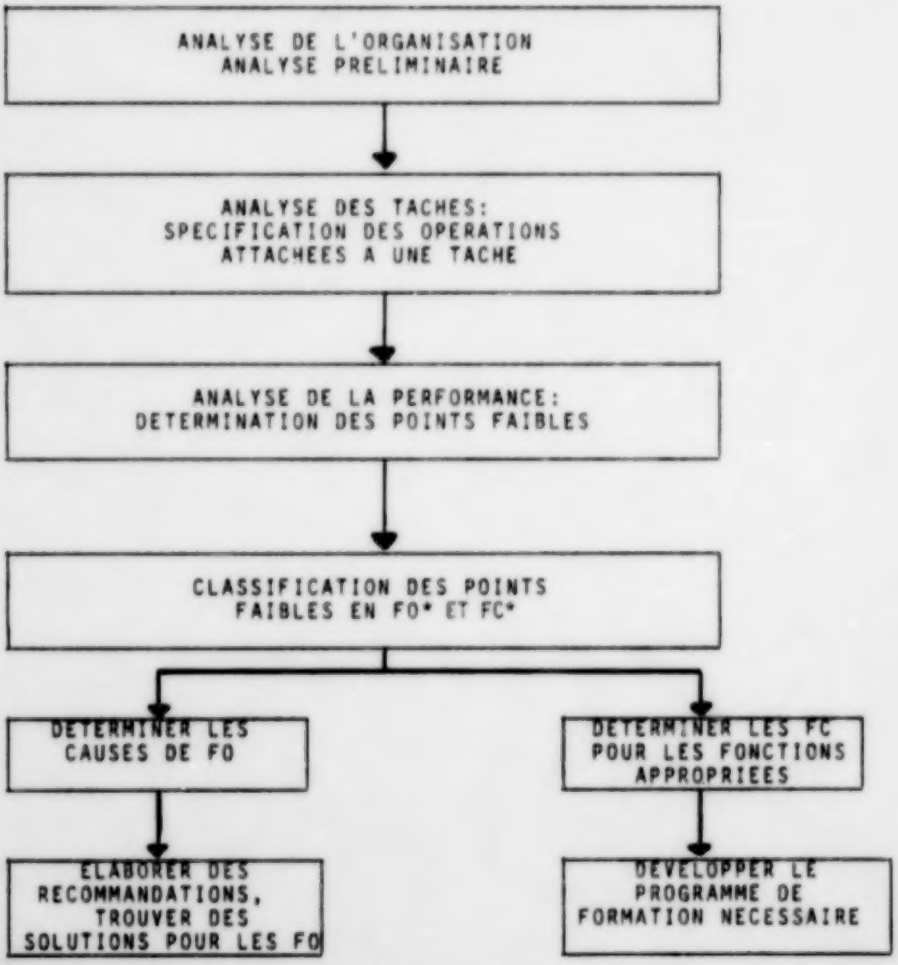
Comme nous avons précédemment replacé les projets de formation de personnel dans une perspective plus globale de développement organisationnel, nous privilégions une approche "systémique" pour l'identification des besoins de formation. La figure A reproduit la procédure d'un diagnostic de formation dans une présentation systémique.

(*) Les informations relatives à cette partie ont été puisées dans un document produit par le Centre d'Organisation Scientifique de l'Entreprise (COSE): nous n'avons pu relever la référence exacte de cette documentation qui faisait partie des notes de cours du Professeur Paul Tessier.

FIGURE A.

PHASES D'UN

DIAGNOSTIC DE FORMATION



*FO: FAIBLESSE D'ORGANISATION
*FC: FAIBLESSE DE CONNAISSANCE

5.2.1.1 Analyse préliminaire de l'organisation

La première phase du diagnostic des besoins consiste à établir une analyse préliminaire de l'organisation, de la direction, du service, etc... Comme le diagnostic des besoins est centré sur les tâches qu'une personne effectue dans son organisation, il faut voir que ces tâches ne s'exercent pas de façon isolée: elles se regroupent pour former un sous-ensemble. L'objectif de cette phase vise ainsi à déterminer le climat général de l'unité d'analyse: objectifs de l'unité étudiée, changements récents ou à venir, données objectives relatives au roulement du personnel, au taux d'absentéisme, etc... Les méthodes pour recueillir ces informations peuvent se résumer ainsi:

- entrevues individuelles avec les gestionnaires et les employés et employées;

- entrevues de groupe;

- questionnaire;

- étude de dossiers du personnel;

- observation directe de groupes de travail;

- tests sur le climat(*).

(*) Ces tests servent à mesurer la satisfaction des personnes au travail. L'utilité de cet instrument est qu'il permet au ou à la responsable de la formation de se concentrer d'abord sur les zones d'insatisfaction, lesquelles servent de point de départ à une analyse plus poussée de la situation.

5.2.1.2 Analyse des tâches

L'objectif de cette deuxième phase d'un diagnostic des besoins est de permettre d'obtenir un point de référence ou un seuil de réalisation en-deçà duquel la performance devra être améliorée. Le but de cette analyse est donc de préciser "ce qui devrait être", en fonction d'une norme de réalisation définie. Quant aux méthodes pour effectuer cette analyse, elles serviront à obtenir des normes de réalisation. Ce sont:

- la description de tâches
- l'entrevue (individuelle ou de groupe)

5.2.1.3 Analyse de la performance

Alors que l'étape précédente (analyse de tâches) précisait "ce qui devrait être", celle-ci vise comme objectif à définir "ce qui est". Cette analyse permettra de bâtir un profil de la réalité.

Il s'agit donc d'une cueillette des points forts et des points faibles dans la réalisation d'un poste de travail. Les moyens pour réaliser cette analyse sont:

- les entrevues (structurées ou semi-structurées)
- les tests(*)

5.2.1.4 Classification des points faibles

La cueillette de différentes informations nous a permis jusqu'alors d'obtenir une vue d'ensemble de l'organisation et de ses services et d'avoir une conception claire des descriptions de tâches traduites en normes de réalisation pour les postes de travail; nous avons aussi identifié les faiblesses dans la réalisation.

(*) Pour déterminer les points faibles de la tâche, les choix des tests sont fonction de la nature de la tâche à analyser: ils peuvent mesurer la psycho-motricité d'une personne, ses aptitudes, ses valeurs, etc...

La quatrième phase consiste ainsi à départager les faiblesses relevées: celles qui relèvent du savoir de la personne en poste et celles qui sont imputables à l'organisation (vices de structure, contraintes et singularités organisationnelles).

5.2.1.5 Détermination des causes de faiblesses organisationnelles et de faiblesses de connaissances

Après avoir classifié les faiblesses, il s'agit de faire ressortir les causes des lacunes organisationnelles et celles qui sont attribuables à des lacunes de connaissances. C'est finalement la recherche des causes qui servira de moyen pour réaliser cette phase. Cette recherche sera d'autant plus facile que les informations recueillies dans les phases antérieures seront complètes et justes.

A cet égard, le tableau 6 présente une grille d'analyse des faiblesses d'organisation, laquelle permet d'identifier des causes de faiblesses par l'observation des symptômes de mauvais rendement. Une grille de faiblesses de connaissances peut aussi être faite, sur la base de la division du savoir en trois niveaux:

- le savoir (l'intellectuel)
- le savoir-être (l'attitude)
- le savoir-faire (habileté)

5.2.1.6 Elaboration des solutions pour les FO et développement du programme pour les FC

La recherche des solutions concernant les faiblesses organisationnelles vise à résoudre le plus possible ce type de lacunes afin qu'elles n'interviennent plus dans la réalisation de la tâche. Le tableau 6 présente des modèles de solutions.

Quant aux faiblesses de connaissances, elles sont traduites en objectifs de formation, lesquels déterminent un programme de formation.

Tableau 6.

GRILLE D'ANALYSE: FAIBLESSES D'ORGANISATION

CAUSES DE LA FAIBLESSE	SYMPTOME DU MAUVAIS RENDEMENT	SOLUTION GENERALE
INTERVENTION DES TACHES (IT) (Certaines facteurs dans le milieu du travail empêchent le travail d'être complété tel qu'exigé).	Le travail n'est pas fait à temps. Travail en retard. Qualité du travail laisse à désirer.	Réorganiser le travail, modifier l'assignation des tâches, l'environnement du travail et/ou le cheminement du travail.
RECOMPENSE & PUNITIONS (R&P) (Les livreurs(ses) reçoivent une appréciation négative même si le travail est bien ou une appréciation positive lorsque le travail est mal fait).	Tâches complètement omises. Au début, le travail est bien fait, mais après un certain temps, le rendement se détériore. Les employés(es) semblent paresseux(ses) ou non motivés(es).	Rétablir une stimulation positive en éliminant les appréciations négatives lorsque le rendement est correct. Rendre l'appréciation plus positive pour un rendement correct que pour le rendement incorrect.
RETROACTION INEXISTANTE (R) L'employé(e) ne reçoit aucune information spécifique et exacte lui indiquant le rendement attendu.	Les tâches accomplies ne rencontrent pas la norme de rendement désiré. Le rendement désiré se détériore à la longue. Les employés(es) ne sont pas convaincu(es) de l'importance de leur travail.	Etablir un système d'information qui fournira des données immédiates et régulières quant au rendement.
MANQUE DE MOTIVATION L'employé(e) ne fait pas attention ou un certain je m'en foutisme.	- paresse: ambition n'a jamais été développée ambition a été découragée	mutation mise à pied interne "job enrichment"

5.3 La formation comme outil de développement organisationnel

Au Colloque du Cose portant sur la formation en milieu de travail, Gérald Lefebre précise que s'il y a une distinction importante entre la formation et le développement organisationnel, "la formation peut être un outil qui contribue au développement" (1).

A cet effet, il souligne que certaines conditions sont nécessaires pour que les activités de formation soient réellement des outils de développement, entre autres:

- la formation doit correspondre à un besoin concret
- le contenu de la formation doit être assez proche des préoccupations des personnes impliquées, tout en leur permettant de progresser
- il doit y avoir un suivi dans le milieu même du travail

Si le développement organisationnel est un effort soutenu et systématique de remise en question des façons de faire, la formation doit favoriser cette remise en question. Or, celle-ci sera d'autant plus efficace "qu'elle n'origine pas d'une idée toute faite,

---

(1) Lefebre, Gérald: La formation en milieu de travail: outil de développement organisationnel. Administration Hospitalière et Sociale, v.24, No 3, mai-juin, p. 14.

fût-elle l'autogestion ou la co-gestion ou même la participation. Il s'agit plutôt de contribuer à établir le délicat équilibre entre contraintes et liberté d'action, de façon à tenir compte de l'évolution des besoins à la fois des individus et de l'organisation, à un moment donné dans le temps"(1).

Envisagé sous cet angle, le perfectionnement(*) fait partie intégrante d'une saine gestion des ressources humaines et est, selon le mot de P. Monier, "l'un des aspects de cette gestion du changement dont toute organisation a besoin pour assurer son adaptation et sa survivance"(2).

---

(1) Lefebre, Gérald: op cit., p. 14.

(*) Nous utilisons de façon indifférenciée les termes formation et perfectionnement.

(2) Monier, Patrick: op cit., p. 10.

5.4 Conclusion

Ces définitions de termes auront sûrement été nécessaires à la compréhension de la problématique générale du développement des ressources humaines. Par contre, elles n'auront pas été utiles à l'organisation comme telle de l'intervention: comme nous visions à établir un inventaire le plus exhaustif possible des besoins, nous avons choisi de ne pas limiter cet effort de réflexion en l'encadrant par des spécifications de concepts. Ainsi, tout au long de l'opération, nous avons utilisé de façon indifférenciée les termes de formation et de perfectionnement.

Dans le même sens, les éléments théoriques relatifs à la phase de l'inventaire des besoins, même s'ils nous ont guidée et inspirée, ne nous ont pas amenée à structurer notre opération d'une façon aussi organisée. Telle n'était pas notre intention fondamentale, à savoir de développer de façon scientifique une méthodologie propre à l'analyse des besoins de formation.

Finalement, au-delà de toutes ces nuances de distinctions, l'intérêt de ce chapitre consiste surtout à amorcer une réflexion sur la formation, comme outil privilégié de développement de l'organisation.

6. LE CADRE OPERATIONNEL DU PROJET

6. Le cadre opérationnel du projet

Dans le premier chapitre de ce travail, nous avons défini le contexte du projet, c'est-à-dire que nous avons établi le mandat et nous avons discuté du niveau de pertinence et de faisabilité du projet.

Au cours de ce chapitre, nous analyserons le cadre opérationnel du projet, en termes d'approche et de méthodologie retenues. À cet égard, les deux moyens retenus et approuvés par le comité de coordination sont les suivants:

- un questionnaire-enquête (permettant d'inventorier l'ensemble des besoins)
- une démarche participative (impliquant l'engagement des gestionnaires)

Notre objectif, à l'intérieur de ce chapitre, vise davantage à présenter de façon descriptive le vécu opérationnel du projet: c'est la raison pour laquelle nous insisterons davantage sur le dossier d'instrumentation comme tel: questionnaire-enquête, guide support, rapports de suivi, etc.

Nous soulignerons de ce fait la démarche participative des gestionnaires, sans toutefois l'analyser de façon critique: ce sera là l'objet du chapitre 8.

6.1 Le questionnaire-enquête

6.1.1 La composition du questionnaire

Le questionnaire(*) comporte deux parties:

I- Les renseignements généraux

Les questions 1 à 8 de cette première partie visent à relever certaines caractéristiques des répondants et répondantes: sexe, âge, catégorie d'emploi, fonction actuelle, expérience au Gouvernement et au MEQ (DGEA et DFP). Les questions 9 à 12 nous permettent d'identifier le niveau et le domaine de formation du personnel, ainsi que leur implication à des activités de perfectionnement depuis janvier '81(**).

II- Les besoins de perfectionnement

Les questions 13 à 18 de cette deuxième partie visent à répertorier tous les besoins de formation et de perfectionnement, à partir de questions très générales. Soulignons à cet égard

---

(*) Appendice D.

(**) Pour la formulation des questions fermées, nous nous sommes inspirée des travaux d'étudiants et d'étudiantes de l'ENAP. Nous avons retenu principalement l'étude des besoins de perfectionnement de monsieur Alyre Caron.

que l'élaboration comme telle du questionnaire a été assujettie au caractère "global" de l'inventaire des besoins.

Comme le mandat exigeait que soient identifiés tous les besoins reliés à la formation et au perfectionnement, le questionnaire devait donc viser à inventorier "en vrac" les différents besoins:

Question 13: Quels sont vos projets en matière de formation/perfectionnement pour la prochaine année (1984-1985)?

Identifiez vos projets par ordre de priorité. Indiquez pour chacun le titre de l'activité, la nature du projet (programme, cours, séminaire, etc.) et s'il y a lieu, les institutions que vous suggérez.

En outre, il importait de savoir à quels <u>objectifs</u> répondaient ces divers choix. Les personnes devaient ainsi préciser si leurs besoins référaient à des objectifs <u>organisationnels</u> et/ou <u>individuels</u>? Y a-t-il continuité ou lien entre leurs besoins de formation et leurs tâches actuelles? Quelle est leur perception d'un plan de carrière, eu égard à leurs besoins? Afin de pouvoir relever ces données, nous avons quelque peu "forcé" la réflexion en

formulant trois questions relatives à ce même thème. Les questions 14, 15 et 16 sont en effet très complémentaires et fournissent ainsi une validation certaine:

Question 14: A quels <u>besoins</u> répondent les choix de formation/perfectionnement que vous avez formulés précédemment?

Question 15: De quelle façon vos projets de formation/perfectionnement se définissent-ils par rapport à <u>vos tâches actuelles</u>?

Question 16: De quelle façon vos projets de formation/perfectionnement se définissent-ils par rapport à <u>votre plan de carrière</u>?

Il nous a semblé opportun de dépasser les strictes limites du questionnaire en offrant l'opportunité d'une étude plus poussée et plus individualisée:

Question 17: Souhaitez-vous une étude plus approfondie de votre dossier de formation/perfectionnement? Si oui, précisez?

Finalement, cette consultation offrait une occasion inespérée de recevoir du feedback relativement au plan de développement des ressources humaines du ministère:

Question 18: Par rapport au plan de développement des ressources humaines de votre Ministère, comment estimez-vous l'information reçue (orientations, priorités, plan d'action etc...)?

6.1.2 Le "pré-testing" du questionnaire

Le questionnaire a été "testé" auprès de trois personnes de la DFP, soit un gestionnaire, un professionnel et une fonctionnaire, lesquels ont été choisis au hasard. Aucune remarque majeure au niveau de la compréhension du questionnaire, tant au niveau de la forme (vocabulaire, expressions, etc...) que du contenu, n'a été formulée. La première version du questionnaire a donc été validée de ce fait et diffusée sans correction.

6.1.3 La diffusion du questionnaire

L'étape de diffusion du questionnaire a impliqué la participation des gestionnaires, lesquels avaient accepté de s'assurer que chacun et chacune des personnes de leur unité administrative en reçoivent une copie, la complète si besoin il y a, et la retourne dans les meilleurs délais.

Il faut signaler que chacun des questionnaires était accompagné d'une lettre

de présentation signée par le directeur général adjoint (appendice C), à l'intérieur de laquelle était défini l'objectif de cette opération. Il était aussi souligné que cette initiative était supportée par l'ensemble des gestionnaires qui s'étaient engagés à agir à titre de ressources conseil auprès de leurs employés et employées, en termes d'échanges et de feedback de perceptions des besoins dans le cadre d'entrevues individuelles.

6.2 Le guide support (appendice E)

Afin de soutenir l'expérience de démarche participative endossée par les gestionnaires, nous avons élaboré un guide support à l'inventaire des besoins de formation/perfectionnement. Nous n'avons pas trouvé de prototype de guide(*), qui aurait pu nous permettre de reconnaître les éléments les plus susceptibles d'aider la ressource conseil à intervenir dans la phase de diagnostic des besoins.

En premier lieu, il nous est apparu qu'une information relative à certains concepts et à certains points de problématique contenus dans le questionnaire devait être privilégiée. À cet

(*) Sauf pour la section relative à la troisième proposition de modalité d'interaction

égard, nous avons développé des éléments d'information relatifs à la formation et au perfectionnement ainsi qu'au développement organisationnel.

En second lieu, il nous importait de définir des pistes qui pourraient servir de cadre d'analyse à l'identification des besoins de formation/perfectionnement. Nous avons indiqué certaines modalités possibles: l'analyse de tâches reliée à l'évaluation du rendement, l'analyse organisationnelle et une réflexion plus globale sur le développement personnel.

6.2.1 L'introduction au guide: rappel de l'opération, principes, objectif et destinataires

Le guide est d'abord précédé d'un bref rappel de l'opération: la phase de consultation sur les besoins de formation et de perfectionnement, et l'implication des gestionnaires dans le déroulement de l'opération.

Le tableau 7 présente le schéma d'intervention à l'intérieur duquel s'inscrit la démarche participative:

Tableau 7. SCHEMA D'INTERVENTION

1- Chaque personne établit un diagnostic de sa situation et identifie ses besoins.

2- Parallèlement, le ou la gestionnaire ou toute autre personne agissant à titre de ressource conseil formule les besoins qu'il ou elle perçoit pour cet employé ou cette employée.

3- Les deux personnes échangent sur les besoins perçus et identifiés.

Quant aux principes devant supporter cette opération, ils consistent à:

- reconnaître à chaque personne le choix d'entrer en interaction avec une autre personne;
- reconnaître chaque personne comme le véritable artisan de son développement: c'est à elle que revient l'expression finale de ses besoins, alors que la personne agissant à titre de ressource conseil intervient au niveau de la perception des besoins.

Finalement, comme l'objectif du guide visait à aider chacun et chacune à jouer un rôle

de ressource conseil dans la phase de diagnostic des besoins de formation/perfectionnement, les destinataires du guide étaient toutes les personnes (cadres, professionnels et professionnelles, fonctionnaires) appelées à vivre cette relation d'aide dans la formulation des besoins. Dans ce sens, il y a donc lieu de considérer le guide comme un outil d'accompagnement au questionnaire, lequel demeure l'outil principal. En aucun moment, nous n'avons pensé présenter le guide comme une procédure ou une démarche structurée devant être obligatoirement utilisée par tous et toutes.

6.2.2 Le contenu du guide

Tout au long du déroulement de l'opération, nous avons utilisé de façon indifférenciée les termes "formation" et "perfectionnement". Dans une perspective d'inventaire exhaustif des besoins, il nous a semblé utile de faire une présentation différenciée des activités spécifiques de chacun de ces processus de développement.

En outre, comme certaines des questions contenues dans la deuxième partie du questionnaire réfèrent à des notions d'objectifs de développement personnel, il nous est apparu pertinent de développer cette problématique, et d'indiquer pour chaque type

de développement les objectifs qui pourraient être atteints.

Lors de l'élaboration de ce guide support au questionnaire, nous avions surtout la préoccupation d'aider de façon pratique les personnes à remplir le questionnaire. Comment peut-on établir un diagnostic des besoins? Cette définition de la perception des besoins peut s'inscrire dans différents cadres d'analyse:

- soit dans le cadre d'une évaluation de tâches (reliée à l'évaluation du rendement);
- soit dans le cadre d'une analyse organisationnelle (quels sont les buts et objectifs de l'unité, les mandats et activités spécifiques?);
- soit dans le cadre d'une réflexion sur le développement personnel.

Ce sont là des pistes de réflexion qui pouvaient être exploitées par les ressources conseil.

Comme ce guide ne visait pas à former des spécialistes en évaluation du rendement ou en analyse organisationnelle, nous avons choisi de développer la troisième démarche, en suggérant un ensemble de

questions(*) que toute personne(**) devrait se poser pour faire le point sur son propre développement. Cette démarche plus simple avait l'avantage de répondre à la fois à des préoccupations de développement organisationnel et à celles du développement personnel. .Ces trois niveaux d'analyse se recoupent en effet, dans ce sens où, d'une part, une évaluation de tâches est reliée à une analyse des buts et objectifs de l'organisation et d'autre part, une réflexion sur le développement personnel rejoint des préoccupations reliées au développement organisationnel.

Ce répertoire de questions que nous avons proposées a ainsi permis d'identifier les besoins de développement de différentes façons:

1- <u>En faisant l'analyse</u>:

- o de la tâche
- o de la carrière
- o des objectifs du service
- o des objectifs de la direction
- o de la mission de l'organisation

(*) Ce listing de questions a été puisé dans une expérience d'élaboration et d'implantation d'un plan annuel de développement vécue à la RAMQ, en 1975.

(**) Tant celle qui répond au questionnaire que celle qui agit à titre de ressource conseil.

2- En regardant les changements désirés au niveau de:

- o l'acquisition de connaissances
- o le développement des habiletés
- o le changement de comportement

3- En identifiant des solutions possibles:

- o l'apprentissage en session
- o les lectures
- o l'inscription à un organisme
- o l'inscription à une activité organisationnelle
- o la mutation
- o l'affectation temporaire, etc...

6.3 Rapports de suivi

Au niveau du déroulement de l'opération comme telle, notre tâche consistait à animer les gestionnaires, en agissant à titre de ressource technique, et à assurer le suivi de l'opération auprès d'eux.

La diffusion du questionnaire relevait de la responsabilité du gestionnaire qui devait informer son personnel du projet et le sensibiliser au sérieux et à la valeur de cette initiative.

Nous trouvons en annexes les notes de service par lesquelles nous communiquions aux gestionnaires des informations relatives au questionnaire, au guide et à l'échéancier(*), ainsi que des rapports d'état de situation des questionnaires reçus(**).

(*) Appendice F

(**) Appendice G

6.4 Conclusion

Nous rappelons ce que nous avons déjà souligné dans l'Introduction concernant l'originalité du dossier d'instrumentation et, de ce fait, ses limites. La deuxième partie du questionnaire, à savoir les questions ouvertes, avait déjà été expérimentée: nous pouvions donc prévoir son impact, c'est-à-dire ses possibilités et ses difficultés. En recourant en effet à un type de questionnaire où les questions étaient très larges et nécessitaient des réponses de développement pour une meilleure interprétation, nous prenions le risque que les personnes répondent dans le même sens, c'est-à-dire de façon très générale et même imprécise. Ce risque était toutefois d'autant diminué grâce au support du guide et, surtout, grâce à l'intervention des gestionnaires dans leur démarche d'interaction auprès de leur personnel.

Nous aurions souhaité compléter et valider notre interprétation des résultats par un autre questionnaire(*) ou par des entrevues individuelles visant à recevoir du feedback par rapport à la façon dont cette expérience a été vécue. Le manque de temps nous aura malheureusement empêchée d'effectuer cette étape.

(*) Soumis à un échantillonnage d'employés et d'employées

7. ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

7. Analyse des résultats de l'enquête

A l'intérieur de ce chapitre, nous tenterons de dégager un profil de la clientèle étudiée, à partir des données recueillies par le questionnaire.

En premier lieu, après avoir indiqué le taux de participation, nous présenterons des données relatives au sexe, à l'âge, à la catégorie d'emploi, à la fonction occupée, ainsi que l'expérience de cette fonction tant au Gouvernement qu'au ministère de l'Education (DGEA, DFP).

Ensuite, nous ferons ressortir les données concernant la formation et celles reliées à des activités de perfectionnement.

En second lieu, nous présenterons la partie des questions "ouvertes" du questionnaire (questions 13 à 18), dans le but de brosser un tableau des besoins de formation et de perfectionnement de la clientèle étudiée.

7.1 Les données caractéristiques des répondants et des répondantes

7.1.1 Le taux de participation

Ainsi que nous l'avons mentionné au chapitre 5, le questionnaire a été

adressé à tout le personnel de la DFP dans la semaine du 21 novembre. La date de retour était fixée au 21 décembre.

Sur les soixante-sept répondants et répondantes possibles, vingt-cinq ont remis leur questionnaire dans le délai fixé. Comme ce taux de participation n'atteignait pas 40% à cette date, une relance a été faite auprès des gestionnaires et la date de retour a été reportée au 20 janvier.

L'analyse du tableau 8 indique que le taux de participation du personnel fonctionnaire est de 64% et celui du personnel professionnel(*) est de 61.9%. Le taux global de participation est de 62.6%. Cette moyenne nous apparaît très acceptable, dans le cadre de cette étude exploratoire.

(*) Nous incluons les deux cadres dans cette catégorie.

Tableau 8. TAUX DE PARTICIPATION DES REPONDANTS ET REPONDANTES PAR CATEGORIE D'EMPLOI

Questionnaires / Catégorie	Adressés (*)	Retournés (**)	Taux de participation Retournés/ adressés
Fonctionnaire	25	16	64.0%
Professionnelle et cadre	42	26	61.9%
TOTAL	**67**	**42**	62.6%

(*) 21 novembre
(**) Avant la date limite du 20 janvier

Tableau 9. VENTILATION DU NOMBRE DE PARTICIPANTS ET PARTICIPANTES

Quest. reçus / Catégorie	Dir. et coord. Rég.	Division du plan de Form.	Division de l'Orient. Innov. et Support	Service Format. en Techn. Phys.	Service Formation en Techniques Administ., biolog. et humaines	Service Coord. Rég.
Fonctionnaire	0	6	1	2	2	5
	(1)	(6)	(2)	(6)	(4)	(6)
Profes-sionnelle	4	3	1	4	5	9
	(5)	(4)	(5)	(10)	(9)	(9)
TOTAL	**4**	**9**	**2**	**6**	**7**	**14**
	(6)	**(10)**	**(7)**	**(16)**	**(13)**	**(15)**

Le chiffre mis entre parenthèses indique le nombre de répondants et répondantes possibles.

7.1.2 Le sexe

Au niveau des questionnaires reçus, la très grande majorité du personnel professionnel est composé d'hommes (96%). Cette majorité reflète aussi l'ensemble des répondants professionnels possibles: parmi les quarante-deux professionnels de la DFP, il n'y a que deux femmes professionnelles.

Quant à la catégorie fonctionnaire, le personnel féminin est représenté dans une proportion assez élevée (75%). Il y a lieu de faire remarquer à cet égard que cette catégorie regroupe les employés(es) techniciens(nes) et les employés(es) de secrétariat. Si l'on analyse quelque peu les résultats, les hommes occupent tous des postes de techniciens, alors que la majorité des femmes se situent au niveau des postes de secrétariat.

Tableau 10: DISTRIBUTION DES REPONDANTS ET REPONDANTES SELON LE SEXE

Catégorie / Sexe	Fonctionnaire	Professionnelle	Fonctionnaire et professionnelle	
			Nombre	%
Masculin	4	25 (96.1%)	29	69.1
Féminin	12 (75%)	1	13	30.9
Total	**16**	**26**	**42**	**100.0**

7.1.3 L'âge

L'analyse du tableau 11 permet de constater que près de la moitié de répondants et répondantes se situent dans les deux dernières catégories. Le personnel professionnel regroupe des employés qui sont âgés de plus de 40 ans dans une proportion qui atteint 70%. Il s'agit d'un groupe d'employés relativement âgé.

Quant au personnel fonctionnaire, 50% des employés se situent dans la catégorie 26-30 et 73.3% ont moins de 30 ans: Il s'agit là d'un groupe d'employés et d'employées jeune.

Tableau 11. DISTRIBUTION DES REPONDANTS ET REPONDANTES SELON L'AGE

Catégorie / Age	Fonctionnaire	Professionnelle	Fonctionnaire et profes.	
			Nombre	%
20-25 ans	3		3	7.1%
26-30 ans	8 (50.6%)		8	19.1%
31-35 ans	2	4	6	14.3
36-40 ans	1	4	5	11.9
41-45 ans	1	9	10	23.8
45 ans et plus	1	9 (34.6%)	10	23.8
TOTAL	**16**	**26**	**42**	**100.0**

7.1.4 La catégorie d'emploi

La lecture du tableau 8 permet de remarquer que près de 60% des répondants et répondantes appartiennent à la catégorie professionnelle, alors que 38% se situent dans la catégorie fonctionnaire.

Dans la catégorie professionnelle, on retrouve les deux cadres de la D.F.P., lesquels représentent 4.8% de l'ensemble des répondants et répondantes.

7.1.5 La fonction actuelle

La majorité des professionnels (le) appartiennent au corps d'emploi "spécialiste en sciences de l'éducation" et occupent effectivement des fonctions appropriées à ce corps d'emploi. Trois parmi eux occupent par contre des postes de chefs de service.

Quant à la catégorie fonctionnaire, près de 50% des employés(es) occupent des postes de sténodactylo; ces fonctions sont majoritairement occupées par des femmes. Quant à la fonction de technicien ou technicienne en administration, 80% sont des hommes.

Tableau 12. FONCTION OCCUPEE ACTUELLEMENT

Catégorie / Fonction (Titre d'emploi)	Fonctionnaire	Professionnelle
(Sténodactylo	7	
- Secrétaire	2	
- Agent ou agente de bureau	2	
- Technicien ou - Technicienne en administration	5	
- Spéc. en science de l'éducation		24 (dont 3 chefs de service
- Cadre		2

7.1.6 Le nombre d'années dans la fonction actuelle au Gouvernement

84.6% du personnel professionnel exercent leur fonction actuelle au Gouvernement depuis plus de six ans et près de 60% oeuvrent au Gouvernement depuis plus de dix ans.

Dans la catégorie fonctionnaire, 93.7% exercent leur fonction actuelle depuis au moins six ans, alors que 43.7% l'exercent depuis plus de dix ans.

Tableau 13. NOMBRE D'ANNEES DANS LA FONCTION ACTUELLE AU GOUVERNEMENT

Catégorie / Nombre d'années	Fonctionnaire	Professionnelle
Moins d'un (1) an		2
1 an - 2 ans		1
3 ans - 5 ans	1	1
6 ans - 9 ans	8	7
10 ans et plus	7 (43.7%)	15 (57.4%)

7.1.7 Le nombre d'années dans la fonction actuelle au ministère de l'Education

53.8% des employés de niveau professionnel occupent leur fonction actuelle depuis au moins dix ans. Quant aux fonctionnaires, 68.7% d'entre eux et elles occupent la même fonction depuis au moins six ans, alors que près de 25% l'occupent depuis au moins dix ans.

Tableau 14. NOMBRE D'ANNEES DANS LA FONCTION ACTUELLE AU MINISTERE DE L'EDUCATION

Catégorie / Nombre d'années	Fonctionnaire	Professionnelle
Moins d'un (1) an		2
1 an - 2 ans		2
3 ans - 5 ans	5	2
6 ans - 9 ans	7	6
10 ans et plus	4 (25%)	14 (53.8%)

7.1.8 Le nombre d'années dans la fonction actuelle à la Direction générale de l'éducation des adultes

46.1% du personnel professionnel oeuvrent dans leur fonction actuelle depuis plus de dix ans, alors que 43.7% des fonctionnaires occupent leur fonction actuelle depuis au moins six ans.

Tableau 15. NOMBRE D'ANNEES DANS LA FONCTION ACTUELLE A LA DIRECTION GENERALE DE L'EDUCATION DES ADULTES

Catégorie / Nombre d'années	Fonctionnaire	Professionnelle
Moins d'un (1) an		2
1 an - 2 ans	2	3
3 ans - 5 ans	6	2
6 ans -9 ans	7 (43.7%)	7
10 ans et plus	1	12 (46.1%)

7.1.9 Le nombre d'années dans la fonction actuelle à la Direction de la formation professionnelle (dont la création remonte à l'automne 1979)

76.9% du personnel professionnel occupent leur fonction actuelle à la DFP depuis plus de trois ans.

Quant aux fonctionnaires, plus de 80% d'entre elles et eux occupent leur fonction actuelle à la DFP depuis plus de trois ans.

Tableau 16. NOMBRE D'ANNEES DANS LA FONCTION ACTUELLE A LA DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Catégorie / Nombre d'années	Fonctionnaire	Professionnelle
Moins d'un (1) an		2
1 an - 2 ans	3	4
3 ans - 4 ans	13 (81.2%)	20 (76.9%)

7.1.10 Le domaine et le niveau de formation du dernier diplôme obtenu

La formation scolaire des répondants et répondantes est une variable intéressante dans le cadre d'un projet d'analyse des besoins de formation/perfectionnement.

Les questions 9 et 10 réfèrent respectivement au domaine et au niveau de formation, en termes de scolarité.

Afin de faciliter la compilation de ces données, nous avons regroupé les diplômes sous les six rubriques suivantes:

- secrétariat: secrétariat juridique, médical, etc.
- administration: personnel, finance, marketing
- éducation: pédagogie et administration scolaire
- sciences humaines: philosophie, baccalauréat ès arts, formation générale
- sciences sociales: sociologie, économie
- "autres": cas non classifiés

Tableau 17.

LE DIPLOME LE PLUS ELEVE DETENU PAR LES REPONDANTS ET LES REPONDANTES

Domaine / Niveau	Secrétariat		Administration		Education		Sc. humaines		Sciences sociales		"Autres"		Total	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
Secondaire	10												10 (62.5)	
Collégial			2				1						3 (18.7)	
Cours Classique			1				1						2 (12.5)	
Certificat (de premier cycle universitaire)						6				1	1 (**)		1 (6.3)	7 (26.9)
Baccalauréat						5		1		2		1 (***)		9 (34.7)
Maîtrise (incluant licence)						1		1						8 (30.8)
Doctorat						1								1 (3.8)
Autre (spécifiez)				1(*)										1 (3.8)
Total	10		3	1		19	2	2		3	1	1	16 (100.0	26 (100.0)

(*) Pas de réponse
(**) Certificat en andragogie
(***)Bacc. en génie civil plus brevet d'enseignement en tech. de génie civil

L'analyse du tableau 17 permet de constater qu'au niveau du personnel fonctionnaire, 62.5% des répondantes détiennent un diplôme de niveau secondaire, dans le secteur du secrétariat. Près de 20% détiennent un diplôme collégial soit en administration ou de niveau général, alors que 12.5% possèdent un bacc. ès arts. Il faut remarquer que les employés masculins détiennent tous une formation post-secondaire.

Quant à la catégorie professionnelle, plus de 60% détiennent un diplôme de premier ou de deuxième cycle, alors que 26% détiennent un certificat. La plus grande concentration des domaines se situe dans celui de l'éducation, avec un pourcentage de 73%.

7.1.11 L'inscription à un programme d'études

Il nous importait de savoir si des employés et employées poursuivaient un programme d'études conduisant à l'obtention d'un diplôme. Le tableau 18 indique de faibles pourcentages tant au niveau professionnel qu'au niveau fonctionnaire (respectivement 3.8% et 6.2%).

Tableau 18. TAUX D'INSCRIPTION A UN PROGRAMME D'ETUDES

Catégorie / Prog. poursuivi	Fonctionnaire	Professionnelle
Certificat en technologie éducationnelle	1 6.2%	
MBA		1 3.8%

7.1.12 La participation à des activités de perfectionnement

La question 12 visait à savoir si les répondants et répondantes avaient participé à des activités de perfectionnement au cours des trois dernières années (depuis janvier 1981), en dehors des études conduisant à une diplômation.

Les répondants et répondantes devaient préciser le titre et la nature de l'activité suivie, le nom de l'institution et la durée.

Ces informations n'ayant pas été toutes complétées avec satisfaction (pour le traitement des données) nous n'indiquons que le titre des activités qui ont été suivies.

Lors de la compilation de ces données, nous les avons regroupées sous quatre grandes rubriques:

Champs d'études	Titre des activités
Les connaissances d'appoint	- Anglais - Cours sur l'informatique - Octo-puce - Congrès sur l'informatique - Rédaction administrative

	- Traitement de textes - Appareil admnistratif québécois
La planification et l'organisation du travail(*) :	- Rôle et fonction du personnel de secrétariat - Gestion du temps - Utilisation rationnelle du temps - Conduite de réunion - Processus rationnel d'analyse de problème et prise de décision - Gestion de documents - Méthode Kepner - Tregöe - Gestion de projets et de programmes - Elaboration de programme - Leadership dans la prise de décision - D.P.O.
La gestion des ressources humaines :	- Le gestionnaire et son équipe - Evaluation du rendement - Gestion des ressources humaines

(*) Cette division regroupe toutes les activités reliées à la gestion du travail.

"Autres" (*) :
- Sensibilisation à la carrière
- Développement commercial et coopération
- Lecture sur des domaines d'intérêt
- Cours en administration générale(**)
- Marketing des services publics
- Analyse transactionnelle et management

Nous avons observé un grand écart de participation à des activités de perfectionnement entre les deux catégories de personnel. Les fonctionnaires ont participé à des activités de perfectionnement depuis trois ans dans une proportion de 43.7%, alors que la participation des professionnels et professionnelle atteint près de 75%. La participation d'ensemble atteint toutefois 61.9%.

La lecture du tableau 19 nous fait remarquer que soixante activités ont été suivies par vingt-six répondants et répondantes. Ces activités de perfectionnement sont davantage concentrées dans les deux premiers champs d'études: les connaissances d'appoint et la planification et l'organisation du travail.

(*) Thèmes non classifiés: spécifiques à quelques cas ou généraux.

(**) Ces cours visent davantage une formation générale: nous ne les avons donc pas classifiés dans la deuxième catégorie.

Les activités reliées aux connaissances d'appoint cumulent à elles seules 40% des activités suivies, alors que les activités reliées à la planification et à l'organisation du travail totalisent 43.4% des activités. 81.8% des fonctionnaires ont davantage participé à des activités reliées à des connaissances d'appoint. Quant à la catégorie professionnelle, plus de 50% des répondants et répondantes ont suivi des activités reliées à la planification et à l'organisation du travail.

Tableau 19. LA PARTICIPATION A DES ACTIVITES DE PERFECTIONNEMENT

Activités suivies par / Champs d'études	Fonctionnaires	Professionnels et professionnelle	Fonctionnaires et professionnels (le)	
			Nombre	%
Les connaissances d'appoint	9	15	24	40.0
La planification et l'organisation du travail	1	25	26	43.4
La gestion des ressources humaines		4	4	6.6
Autres	1	5	6	10.0
Total	**11**	**49**	**60**	**100.0**
(Nombre de personnes)	**(7)**	**(19)**	**(26)**	**(61.9)**

7.1.13 Un profil d'ensemble de la DFP

Si l'on dégage un profil de la clientèle étudiée à partir des caractéristiques relevées, l'on remarque que les répondants sont surtout des hommes (69.1%) et 47.6% de fonctionnaires et professionnels (le) sont âgés(es) de plus de quarante ans. Pour la catégorie fonctionnaire, 75% occupent des fonctions de sténodactylo et de technicien(ne) en administration, alors que la majorité totale des professionnels (le) sont regroupés(e) sous le même titre: spécialiste en sciences de l'éducation. Plus de 50% de l'ensemble des répondants et répondantes occupent leur fonction actuelle au Gouvernement depuis au moins dix ans. Près de la moitié du personnel professionnel a une expérience dans la fonction actuelle depuis plus de dix ans à la Direction générale de l'éducation des adultes, alors que 43.7% des fonctionnaires occupent leur fonction actuelle à la DGEA depuis au moins six ans. Près de 80% de l'ensemble des répondants et répondantes occupent leur fonction actuelle à la Direction de la formation professionnelle depuis plus de trois ans. Au niveau de la formation des répondants et répondantes, 62.5% des fonctionnaires détiennent un diplôme de niveau secondaire en

secrétariat et sont en majorité totale des femmes. Chez les professionnels(le), plus de 60% détiennent un diplôme de premier cycle ou de deuxième cycle et 73% de l'ensemble de la catégorie détiennent un diplôme dans le domaine de l'éducation. 7.6% de l'ensemble des répondants et répondantes poursuivent actuellement un programme d'études conduisant à une diplômation, alors que 61.9% ont participé à des activités de perfectionnement depuis les trois dernières années: ces activités visaient dans une proportion de 83.4% les champs d'études relatifs aux connaissances d'appoint et à la planification et l'organisation du travail.

7.2 Les besoins de formation/perfectionnement

L'analyse des résultats concernant les questions ouvertes a d'abord fait l'objet d'une compilation sous forme de tableaux individualisés des résultats, lesquels ont été remis à chacun des gestionnaires.

Nous présentons ici les résultats globaux(*) pour chacun des services.

Cette deuxième compilation des résultats a conduit à l'élaboration de cinq tableaux récapitulatifs:(**)

Tableaux 20, 21, 22	Question 13 o listing des besoins (en "vrac" et répertoriés selon des champs d'intérêt)
Tableau 23	Questions 14, 15, et 16 o à quels objectifs répondent ces besoins? o quels sont les liens avec a) les tâches actuelles b) le plan de carrière
Tableau 24	Questions 17 et 18 o approfondissement du dossier o estimation de l'information reçue par rapport au PDRH

(*) nécessairement anonymes

(**) Seul le premier tableau fera l'objet de données d'analyse par Service.

7.2.1 Identification des besoins de formation/perfectionnement

Le tableau 20 recense "en vrac" tous les besoins de formation/perfectionnement exprimés par les répondants et les répondantes.

Les tableaux 21 et 22(*) regroupent les besoins exprimés sous quatre rubriques, selon la typologie que nous avions adoptée précédemment, lors de la compilation des résultats relatifs aux activités de perfectionnement suivies depuis trois ans (rf. 7.1.12). Soulignons que cette répartition des besoins était formulée soit par des thèmes, soit par des titres de cours. Certaines activités que nous avons classifiées sous une rubrique auraient fort bien pu être classifiées sous une autre rubrique. La distinction n'était pas toujours simple à faire entre les besoins reliés à des connaissances d'appoint et les besoins reliés à l'organisation générale du travail, ainsi qu'entre les besoins reliés à l'organisation générale du travail et ceux regroupés dans la catégorie "autres".
Par rapport à ces trois catégories, le principe de répartition a consisté à faire

(*) Le tableau 21 présente les besoins par unité administrative et le tableau 22 présente les besoins répertoriés pour l'ensemble de la DFP.

ressortir les besoins plus spécifiques reliés aux connaissances d'appoint et d'organisation du travail par rapport aux besoins plus généraux (catégorie "autres"). La dernière catégorie regroupe aussi toutefois les besoins non classifiés ou de cas d'espèce.

Champs d'intérêt	Thèmes de besoins (et titres de cours)
Les connaissances d'appoint	- Informatique(*) - Traitement de textes - Lecture rapide - Rédaction administrative - Communication orale - Français - Anglais(**)
La planification et l'organisation du travail(***)	- Processus administratif - Gestion du temps - Leadership et prise de décision - Rôle et fonction de la secrétaire - Gestion de projet

(*) Ce thème réfère à trois niveaux de besoins: initiation, perfectionnement, informatique et gestion.

(**) Ce thème inclut les cours d'anglais de tous niveaux (initiation et perfectionnement).

(***) Cette division regroupe toutes les activités reliées à la gestion du travail, tant au niveau des mandats, objectifs et rôles qu'à celui des moyens.

	- Elaboration de matériel d'évaluation et de curriculum
	- Evaluation du personnel
La gestion des ressources humaines	- Gestion des R.H.
	- Cercles de qualité
"Autres" (*)	- Rencontre avec d'autres directions générales
	- Cours conduisant à une certification
	- Cours sur le gaz naturel
	- Echanges dans le domaine de la FP
	- Sensibilisation à la carrière
	- Formation et développement régional
	- Management japonais
	- Analyse et évaluation des programmes publics

(*) Nous regroupons dans cette catégorie les besoins plus généraux que la catégorie II, les besoins plus spécialisés au niveau professionnel (p. ex.: cours sur le gaz naturel) ainsi que les besoins plus personnels (par ex.: sensibilisation à la carrière).

Tableau 20.

LISTING DES BESOINS

Unité administrative	Nombre de répondants et répondantes	Fonctionnaires	Professionnels Professionnelles
SFTP	6	- Implantation de changement dans les services publics - Traitement de textes - Lecture rapide - Communication écrite - Communication orale - Informatique	- Communication orale et écrite - Gestion de rareté des ressources - Processus administratif - Management japonais - Cercles de qualité - Informatique - Conduite de réunion - Rencontres avec DGDP et DGEC
SFTABH	7	- Rôle et fonction de la secrétaire - Anglais - Traitement de textes	- Gestion du temps - Informatique - Lecture rapide - Conversation anglaise - Processus de décision - Leadership et partenership - MBA - Sensibilisation à la carrière - Micro-économique et politique générale
DOIS	2	- Traitement de textes - Sténodactylo - Anglais - Administration et bureautique	- Cours de développement personnel - Anglais (congrès)

Tableau 20. Suite

DPF	9	- Informatique - Anglais - Traitement de textes - Français commercial - Administration générale - Andragogie	- Informatique - Gestion du temps - Lecture rapide - Rédaction administrative - Management (en général) - Anglais
SCR	14	- Technologie éducationnelle - Administration générale - Gestion des Ressources Humaines - Rédaction adminis. - Informatique et bureautique - Gestion du temps - Français écrit - Traitement de textes	- Tout perfectionnement relié aux activités de travail - Rédaction administrative, lecture rapide, animation - Informatique et bureautique - Administration générale (*) - Formation et développement régional - Planification de vie et carrière - Anglais - Politique générale de l'éduc. des ad. - Cours sur le gaz naturel - Elaboration de mat. d'évaluation et curriculum - Conduite de réunion, cercles de qualité
Direction	4		- Gestion des ressources humaines. Evaluation du personnel - Informatique - Echanges sur la FP - Gestion du temps, Rédaction adminis.
Total	**42**		

(*) D'autres cours spécifiques ont été identifiés: nous les indiquons dans la catégorie IV des champs d'intérêt.

Tableau 21. LES BESOINS DE FORMATION/PERFECTIONNEMENT PAR UNITE ADMINISTRATIVE

Cat. de bes. / Unité adm.	I Connaissances d'appoint		II Planific. et organisation du travail		III Gestion des ressources humaines		IV Autres		Total	
	Fonction-naires	Profess.	Fonction-naires	Profes.	Fonction. naires	Profess.	Fonc.	Prof.	Fonc.	Prof.
SFTP	6	4		3		1		3	6	11
SFTABH	2	5	1	5				4	3	14
DOIS	4	1					1	1	5	2
DPF	8	6	2	1				1	10	8
SCR	7	9	1	5	1	1	2	11	11	25
DIRECTION		6		2		2				11
Total	**27**	**31**	**4**	**16**	**1**	**4**	**3**	**20**	**35**	**71**

Tableau 22. LES BESOINS DE FORMATION/PERFECTIONNEMENT POUR L'ENSEMBLE DE LA DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Besoins identifiés par / Champs d'int.	Fonctionnaires	Professionnels Professionnelle	Fonctionnaires et professionnels (le)	
			Nombre	%
Les connaissances d'appoint	27	31	58	54.7
La planification et l'organisation du travail	4	16	20	18.9
La gestion des ressources humaines	1	4	5	4.7
Autres	3	20	23	21.7
Total	**35**	**71**	**106**	**100.0**
(Nombre de personnes)	**(15)**	**(26**	**(41)**	

L'analyse des tableaux 21 et 22 permet de constater que plus de 50% des besoins réfèrent au premier champ d'intérêt, soit celui des "connaissances d'appoint". Les thèmes relatifs à la gestion des ressources humaines ne représentent pas, quant à eux, 5% de l'ensemble des besoins exprimés.

Une certaine homogénéité au niveau de la demande a été relevée: nous avons ainsi identifié des besoins communs à l'intérieur des services et entre les services.

SFTP

50% des professionnels de cette unité identifient un besoin relié au premier champ d'intérêt: la gestion de l'informatique. Par rapport à ce même champ d'intérêt, 66.6% des demandes des fonctionnaires réfèrent à des cours de traitement de textes et de lecture rapide. De plus, des besoins reliés à la communication écrite(*) et à la communication orale rejoignent aussi bien les préoccupations de la catégorie professionnelle que la catégorie fonctionnaire.

SFTABH

Chez les professionnels(le), les besoins communs se situent dans trois champs d'intérêt. Au niveau des

(*) La rédaction administrative

besoins reliés aux connaissances d'appoint, 40% des répondants(te) identifient comme besoin commun l'anglais. Quand au deuxième champ d'intérêt, 60% des répondants(te) identifient le thème de la gestion du temps, alors qu'au niveau du dernier champ d'intérêt (catégorie "autres"), 40% des répondants(te) ont des préoccupations relatives à leur carrière en général(*). Il n'y a pas d'homogénéité de besoins chez le personnel fonctionnaire.

DOIS

Les besoins des personnels professionnel et fonctionnaire sont hétérogènes.

DPF

La majorité des besoins des deux catégories de personnels est concentrée dans le premier champ d'intérêt avec un pourcentage qui atteint près de 80%, et 50% de l'ensemble des répondants et répondantes identifient l'anglais comme besoin de formation. Les professionnels sont tous entièrement intéressés par l'informatique, que ce soit au niveau d'une initiation ou à un niveau de perfectionnement ou de mise à jour. Chez les fonctionnaires, 50% des répondantes sont intéressées par des cours de traitement de textes.

(*) Thème de la "sensibilisation à la carrière"

SCR

La majorité des demandes chez les professionnels sont regroupées dans la catégorie "autres" et réfèrent surtout à des cours spécifiques (p.ex.: cours et stages sur le gaz naturel) et à des besoins identifiés globalement (p.ex.: "tout perfectionnement fonctionnel par rapport aux activités de travail"). On retrouve une homogénéité de besoins par contre au niveau des besoins reliés aux connaissances d'appoint: 44.6% des professionnels identifient l'anglais comme besoin.

Chez les fonctionnaires, 60% veulent connaître l'informatique et 40% indiquent des besoins au niveau de l'administration. Il existe aussi une préoccupation commune avec la catégorie professionnelle: 20% des fonctionnaires sont intéressés par la gestion du temps.

Direction et coordination générale

La concentration des besoins se situe au niveau des connaissances d'appoint: dans ce champ d'intérêt, plus de 80% des demandes réfèrent à l'informatique (initiation, études d'impact, gestion de l'informatique). Soulignons que moins de 20% des besoins réfèrent à la gestion des ressources humaines.

Pour l'ensemble de la Direction de la formation professionnelle, il existe ainsi des besoins communs: chez les professionnels(le), les cours d'anglais sont privilégiés par plus de quatre unités administratives(*), alors que l'informatique (initiation et perfectionnement) est un besoin exprimé par plus de la moitié des répondants et répondantes de trois unités(**). Chez les fonctionnaires, les cours de traitement de textes sont identifiés comme besoin de formation par plus de 50% des répondants et répondantes des unités suivantes: SFTP et DPF.

(*) SFTABH, DPF, SCR et Direction

(**) SFTP, DPF et Direction

7.2.2 Besoins individuels vs besoins organisationnels
Rapport besoins/tâches
Plan de carrière

La question 14 voulait faire ressortir si les répondants et répondantes visaient, suite à l'identification de leurs besoins de formation/perfectionnement, des objectifs de développement organisationnel ou des objectifs de développement personnel. Le guide support au questionnaire développait cette problématique en indiquant différents objectifs de développement organisationnel et personnel auxquels pouvaient correspondre des besoins de formation(*). C'est ainsi que l'on pouvait établir une distinction entre le développement de processus et le développement de contenu. Dans ce sens par exemple, un cours sur la gestion du temps peut permettre de viser un objectif de développement organisationnel, tout en n'étant pas directement relié à la tâche actuelle: il y a développement au niveau du processus et non du contenu comme tel.

Or cette distinction n'a pas été faite par plusieurs personnes (elle a même été à peu près complètement ignorée par les répondants et répondantes de la catégorie

(*) Guide support au questionnaire, pp. 9-10.

fonctionnaire). La compilation des réponses a donc été chose assez pénible car les réponses trop courtes ne nous ont pas toujours permis d'identifier les objectifs auxquels répondaient les besoins exprimés.

La question 15 permettait de compléter la question 14: il s'agissait de définir la perception du rapport besoin/tâche. Si en effet un besoin réfère à un objectif de développement organisationnel, il s'inscrit dans le cadre des fonctions de travail: à cet égard, il peut être directement relié s'il s'inscrit dans le cadre des fonctions actuelles de travail (par exemple: cours sur le gaz naturel pour le responsable de champ de ce secteur donné) et il peut être aussi indirectement relié à la tâche s'il y a développement de processus (s'il se situe au niveau de l'organisation générale du travail). Dans cette perspective, les besoins regroupés dans la deuxième catégorie, c'est-à-dire ceux reliés à l'organisation et à la planification du travail étaient plus susceptibles de viser des objectifs de développement de processus plutôt que de contenu. Par contre, un besoin relié aux connaissances d'appoint, même s'il vise à développer un contenu spécifique (par exemple, un cours sur l'informatique), peut aussi ne pas être directement relié à la tâche actuelle.

Il peut permettre d'accroître les connaissances ou habiletés d'une personne en vue de l'affecter à des tâches accrues ou à des fonctions nouvelles.

Finalement, un besoin peut répondre à des objectifs de développement organisationnel et ne pas s'inscrire dans le cadre des fonctions actuelles de travail. Un besoin qui répond, par ailleurs, à des objectifs de développement personnel ne peut pas être relié de façon directe à la tâche effectuée, mais il peut l'être de façon indirecte si la personne, par exemple, veut accroître son niveau de scolarité dans le but d'accéder à un poste plus élevé. Toutes ces nuances doivent donc être prises en considération dans le traitement de la question 15.

Quant à la question 16, elle visait à faire préciser comment ces choix de formation/perfectionnement s'inscrivent dans le contexte plus global du vécu de la vie professionnelle. Quelle est la perception des personnes vis-à vis le devenir de leur travail? La planification de carrière peut être peu ou pas définie, verticale (promotion), horizontale (spécialisation, amélioration des compétences, mutation). Il peut aussi exister une phase de réorientation.

Tableau 23. - BESOINS INDIVIDUELS VS BESOINS ORGANISATIONNELS (question 14)
- BESOINS LIES A LA TACHE (DIRECTEMENT OU NON) (question 15)
- PLAN DE CARRIERE (question 16)

	Question 14				Question 15				Question 16			
	1. obj. organ. 2. obj. ind.				1. dir. reliés 2. indir. reliés				1. plan. vert. 2. plan. horiz. 3. incertain 4. réorient. 5. autres			
	F		P		F		P		F		P	
SFTP	1. 2 2. 0		1. 4 2. 0		1. 2 2. 1		1. 0 2. 4		1. 2. 3. 1 4. 1		1. 2. 3. 1 4. 3	
SFTABH	1. 2 2. 0		1. 4 2. 3		1. 0 2. 0 **2		1. 2 2. 2 *2		1. 2. 3. 4.	*1	1. 2. 3. 1 4. 1	1 2
DOIS	1. 1 2. 1		1. 0 2. 1		1. 1 2. 1		1. 1 2.		1. 2. 3. 4.	*1	1. 2. 3. 4.	1
DPF	1. 5 2. 3 **1		1. 3 2. 1		1. 5 2. 3		1. 3 2. 1		1. 2 2. 2 3.	*1 *1	1. 1 2. 3. 4.	**1

(*) pas de réponse adéquate
(**) aucune réponse

Tableau 23. Suite

SCR	1. 2.	5 1 **1	1. 2.	8 1 **1	1. 2.	3 4	1. 2.	3 5 **2	1. 2. 3. 4.	1 3 *1	1. 2. 3. 4.	1 5 1 *2				
DIRECTION	1. 2.	0 0	1. 2.	4 0	1. 2.	0 0	1. 2.	4 3	1. 2. 3. 4.		1. 2. 3. 4. 5.	3 1				
Total des réponses	1. 2.	15 5 **1	1. 2.	23 6 **1	1. 2.	11 9 **2	1. 2.	12 16 *2 **2	1. 2. 3. 4.	3 6 1 42 **1	1. 2. 3. 4. 5.	3 13 5 1 1 **3	***			
Nombre de pers.		(16)		(26)		(16)		(26)		(16)		(26)				

(*) pas de réponse adéquate
(**) aucune réponse
(***) fin de carrière

Tableau 23

L'observation du tableau 24 pour la question 14 permet de constater que les besoins exprimés sont davantage reliés à des objectifs de développement organisationnel. Dans certains cas, des personnes ont établi une répartition de leurs besoins en indiquant lesquels visaient davantage des objectifs de développement organisationnel par rapport à ceux qui référaient à des objectifs de développement personnel.

Question 15

Les résultats globaux relatifs à la perception du rapport besoin/tâche indiquent, pour la catégorie professionnelle, que près de 50% des besoins organisationnels ne sont pas perçus comme étant directement reliés à la tâche effectuée. Chez les fonctionnaires, près de 75% des besoins organisationnels qui ont été exprimés sont perçus comme étant directement reliés à la tâche.

Une remarque doit être faite pour l'unité regroupant les gestionnaires (*): les besoins organisationnels qu'ils ont identifiés sont majoritairement (**) perçus comme étant directement reliés à la tâche: ils se situent à un niveau de développement de processus, ce qui constitue l'objet propre (ou la tâche) du gestionnaire.

(*) Direction et coordination régionale

(**) et pertinemment

Question 16

Les réponses concernant la relation entre les besoins exprimés par rapport au plan de carrière révèlent que près de 40% des fonctionnaires ont un plan de carrière horizontal, c'est-à-dire qu'ils désirent améliorer leur compétence au niveau de leurs tâches actuelles. Dans la catégorie professionnelle, 50% désirent aussi développer leurs compétences dans une planification horizontale. Notons que 20% de cette catégorie soulignant que leur plan de carrière est imprécis car il est assujetti aux changements de la DGEA. Il est aussi important de remarquer qu'à peine 13% des répondants(te) professionnels(le) ont des projets de carrière se situant dans une planification verticale (promotion).

7.2.3 Approfondissement du dossier de perfectionnement
Appréciation de l'information relative au PDRH

Question 17

L'analyse du tableau 24 concernant l'intérêt des répondants et répondantes quant à une étude plus approfondie de leur dossier révèle[1] que 50% des personnes ne souhaitent pas une telle étude: plus de 25% d'entre elles précisent par contre que ce manque d'intérêt est lié au contexte du travail. Il est intéressant de noter que 40% indiquent un intérêt marqué pour une étude plus approfondie, malgré l'incertitude du contexte. Quant aux réponses enregistrées dans la catégorie "autres", elles indiquent un certain scepticisme quant au suivi de cette initiative et quant à la réorientation de la DGEA.

Question 18

Les réponses enregistrées ont été regroupées sous cinq catégories (**):

1. Information très bonne

(*) Pour un total de vingt-huit réponses
(**) Les termes servant à qualifier l'information proviennent tels quels des réponses.

2. Information satisfaisante
(adéquate, correcte)

3. Information insatisfaisante
(confuse, mal diffusée, pauvre, peu réaliste)

4. Information très insatisfaisante
(médiocre, nulle)

5. Autres
(en voie d'amélioration, sans opinion, réponse non adéquate)

30% estiment que l'information est bonne, c'est-à-dire correcte ou adéquate, alors que 30% la jugent confuse, mal diffusée, pauvre ou faible.

Finalement, 35% de l'ensemble des répondants et répondantes à cette question sont satisfaits(tes) de l'information (catégories 1 et 2) et 50% expriment une insatisfaction par rapport à une information pauvre, confuse et même très médiocre (catégories 3 et 4). Parmi les réponses enregistrées à la catégorie 5, près de 15% soulignent leur appréciation vis-à-vis l'expérience vécue actuellement.

Tableau 24. - APPROFONDISSEMENT DU DOSSIER DE PERFECTIONNEMENT
- APPRECIATION DE L'INFORMATION RELATIVE AU PDRH

Question 17	
OUI:	10
NON:	13
NUANCEES:	3
Question 18	
1. Information très satisfaisante	1
2. Information satisfaisante	8
3. Information insatisfaisante	8
4. Information très insatisfaisante	5
5. Autres	
- en voie d'amélioration	4(*)
- sans opinion, non adéquate	2

(*) La moitié de ces répondants ont déjà donné une appréciation à l'une ou l'autre des autres catégories de réponses.

7.3 Conclusion

La compilation manuelle des réponses aura beaucoup alourdi la phase de traitement de la première partie du questionnaire.

Quant à l'analyse des questions ouvertes (questions 13 à 18), l'expertise que nous avions développée au ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche nous avait permis de constater que les fonctionnaires devaient être aidés(es) dans le cours de cette opération. Dès lors, le guide support et, surtout, la démarche d'interaction pouvaient être des moyens précieux afin de faciliter une réflexion en ce qui a trait aux besoins de formation. De plus, le personnel avait disposé de plus de deux mois pour remplir le questionnaire.

Malgré ces éléments qui ne pouvaient que favoriser la qualité de l'opération, et nonobstant le climat d'incertitude ressenti, nous constatons que, dans l'ensemble, l'exercice de diagnostic des besoins de formation n'a pas été vécu de façon aussi sérieuse que nous l'aurions souhaité. Même si quelques personnes ont témoigné de leur appréciation par rapport à l'opération, l'expression des besoins s'est résumée dans une grande majorité de cas, à une simple identification de titres de cours. Dans le chapitre suivant, nous tenterons de mieux expliquer ces perceptions, par le biais de l'évaluation de l'implication des gestionnaires.

8. EVALUATION DE L'IMPLICATION DES GESTIONNAIRES

8. Evaluation de l'implication des gestionnaires

Dans le chapitre 6, nous avons circonscrit le cadre opérationnel du projet en identifiant les moyens que nous avons utilisés pour réaliser notre mandat.

Au cours de ce chapitre, nous approfondirons l'analyse de la démarche participative qui devait soutenir l'expérience d'inventaire des besoins, tout au long de son déroulement.

En premier lieu, nous présenterons l'organisation comme telle de la démarche (nature de l'implication, objectif, rôles des gestionnaires).

En second lieu, nous évaluerons l'implication des gestionnaires, à partir d'une grille d'interprétation.

8.1 Organisation de l'intervention

Préalablement à l'élaboration de notre proposition de plan de travail à l'équipe de direction de la DFP, nous avions demandé à chacun des six gestionnaires (*), de définir leur degré d'implication dans le projet en choisissant entre quatre scénarios d'intervention.

(*) Lors des rencontres individuelles au début de novembre 1983.

Scénario no 1:

Le gestionnaire inscrit la préoccupation du perfectionnement à l'intérieur de l'étape de notation, par le biais d'une grille permettant d'investiguer les besoins.

Scénario no 2:

L'employé(e) établit le diagnostic de ses besoins en formation/perfectionnement, à l'aide d'un questionnaire.

Le traitement du questionnaire est effectué par la coordonnatrice.

Scénario no 3:

L'employé(e) établit le diagnostic de ses besoins en formation/perfectionnement. Le ou la gestionnaire accepte d'échanger avec l'employé(e) sur le diagnostic qu'il ou elle a établi.

Scénario no 4:

L'employé(e) établit un diagnostic de sa situation et identifie ses besoins. Parallèlement, le ou la gestionnaire formule les besoins qu'il perçoit pour chaque employé(e).

Le ou la gestionnaire et l'employé(e) échangent sur les besoins perçus et identifiés (démarche d'interaction).

Soulignons qu'à ce moment, la démarche d'interaction impliquait les gestionnaires agissant à titre de notateurs ou notatrices de personnel: cadres vs professionnels(les); professionnels(les) vs fonctionnaires; fonctionnaires vs fonctionnaires (*).

L'objectif de cette démarche était d'aider les personnes à analyser leurs besoins de formation/perfectionnement en échangeant sur les besoins perçus (par le gestionnaire) et identifiés (par l'employé(e)).

Les gestionnaires ont adopté presque unanimement le scénario no 4, tout en reconnaissant les exigences plus grandes que ce mode d'intervention nécessite. Un des gestionnaires a exprimé des contraintes de temps et d'organisation (liées à la dispersion géographique de son personnel) qui l'ont obligé à adopter le deuxième scénario, même s'il privilégie théoriquement le scénario no 4. Il était toutefois intéressé à agir à titre de personne ressource auprès de la coordonnatrice, lors du traitement des résultats.

(*) Quelques fonctionnaires agissent comme notateurs ou notatrices vis-à-vis d'autres employés(es) de soutien.

Finalement les gestionnaires (*) ont manifesté leur accord total pour jouer les rôles que nous leur avons attribués. Comme ils sont les premiers responsables de la préparation du plan de développement des ressources humaines, leurs rôles consistaient à:

- informer leur personnel du projet

- sensibiliser leur personnel à l'importance de collaborer au projet

- établir un calendrier de rencontres individuelles avec chacun et chacune de leurs employés(es)

- assurer un suivi auprès de leur personnel afin que soit respectée la date de retour des questionnaires

- agir à titre de ressources conseil auprès de leurs employés(es)

Notre rôle vis-à-vis des gestionnaires était d'assumer la responsabilité de l'organisation d'ensemble de l'opération (planification du mandat, moyens et échéancier; animation et responsabilité de suivi auprès d'eux).

(*) Membres du COCO

8.2 Evaluation de l'implication des gestionnaires

Evaluer l'implication des gestionnaires au cours du déroulement de l'expérience, signifie que l'on s'attache à une analyse d'intérêts, d'attitudes et de comportements: nous nous situons dès lors au niveau d'objectifs affectifs. Or analyser et mesurer de tels objectifs n'est pas aussi simple que de mesurer des objectifs d'ordre cognitif. Dans le domaine affectif, le matériel d'évaluation et les techniques afférentes sont peu abondants. Et une des causes de cette lacune est en rapport avec le caractère immédiat des résultats.

En effet, des habiletés particulières peuvent, dans la plupart des cas, être acquises avec célérité dans un laps de temps donné. Au contraire, indique Benjamin S. Bloom, dans son étude taxonomique sur ce thème, "les intérêts, les attitudes et les traits de la personnalité sont lents à se développer et ne sont appréciables par des techniques docimologiques qu'au terme de longues périodes de temps, parfois même d'années" (1).

---

(1) Bloom, Benjamin S.: Taxonomie des objectifs pédagogiques, tome 2: Domaine affectif. Traduit par M. Lavallée, Montréal, Education Nouvelle, 1970, p. 21.

Afin de pouvoir appuyer nos perceptions, et conséquemment nos jugements, relativement à une évaluation de modification d'attitudes chez les gestionnaires, dans le cadre de ce projet, nous nous sommes basée sur l'étude taxonomique de Bloom, dans le domaine affectif. Certes, nous ne visons pas à utiliser de façon approfondie les données docimologiques proposées par l'auteur, en vertu desquelles nous pourrions prétendre interpréter, de façon péremptoire, les comportements, intérêts et attitudes d'ordre affectif des gestionnaires de la DFP. L'intérêt de ces notions est essentiellement lié à la détermination de critères à partir desquels nous pourrons évaluer la participation des gestionnaires.

En effet, nous présenterons d'abord la structure du domaine affectif ainsi que le principe à la base de cette classification. En second lieu, nous établirons des critères de mesure utiles à l'évaluation des intérêts, attitudes et valeurs de l'équipe de gestion.

8.2.1 Structure taxonomique du domaine affectif

La base de la classification du domaine affectif repose sur le principe d'un "continuum" permettant d'établir un rapport entre les différents comportements affectifs et de les ordonner. Ce continuum, selon Bloom, part "d'un niveau où l'individu est simplement conscient d'un phénomène, parce qu'il est capable de le percevoir. Au niveau suivant, il est prêt à recevoir le

phénomène. Ensuite, il répond au phénomène avec un sentiment positif. Parfois son sentiment est assez fort pour l'entraîner à chercher toutes les occasions de répondre. A un point donné du processus, il va conceptualiser son comportement et ses sentiments et il va les organiser en système. (Egalement) ce système croît en complexité à mesure qu'il devient sa conception de la vie" (1).

Ce processus par lequel une valeur donnée passe du niveau de simple conscience à une position de guide du comportement d'un individu est aussi décrit par Bloom par le terme d'"intériorisation". Il entend par là que la valeur devient progressivement une partie intégrante de l'individu.

A partir de cet élément organisateur, on peut établir une structure du domaine affectif, laquelle correspond aux termes affectifs usuels: intérêt, attitude, appréciation, valeur. Le tableau 25 illustre les cinq catégories de la structure taxonomique ainsi que leurs sous-catégories. Ces cinq niveaux d'objectifs affectifs vont nous permettre de déterminer des critères susceptibles de mesurer la performance des gestionnaires.

---

(1) Bloom, B.: op. cit., p. 31.

Tableau 25. STRUCTURE DU DOMAINE AFFECTIF

1. Réception
   - 1.1 Conscience
   - 1.2 Volonté de recevoir
   - 1.3 Attention dirigée ou préférentielle

2. Réponse
   - 2.1 Assentiment
   - 2.2 Volonté de recevoir

3. Valorisation
   - 3.1 Acceptation d'une valeur
   - 3.2 Préférence pour une valeur
   - 3.3 Engagement

4. Organisation
   - 4.1 Conceptualisation d'une valeur
   - 4.2 Organisation d'un système de valeurs

5. Caractérisation par une valeur ou un système de valeurs
   - 5.1 Disposition généralisée
   - 5.2 Caractérisation

8.2.2 Détermination de dix critères

Pour chacune des catégories, nous avons choisi d'indiquer deux critères de mesure (*).

8.2.2.1 Mesures de réception

Le comportement essentiel à mesurer à ce niveau est la réceptivité par rapport à un stimulus donné. Cette perception d'un phénomène peut se situer à un niveau de simple conscience d'un phénomène ou à celui plus élevé, d'une différenciation des aspects d'un stimulus. Les critères que nous avons déterminés sont les suivants:

---------- Accepter d'écouter la coordonnatrice du dossier PDRH

---------- Etre capable de dégager des valeurs contenues dans la problématique du développement des ressources humaines.

(*) Nous ne détaillons pas en trois sous-catégories les catégories 1 et 3, ainsi que le propose Bloom.

8.2.2.2 Mesures de réponse

Au lieu de simplement percevoir le phénomène comme dans la phase précédente, il y a engagement à ce niveau (*), dans le phénomène impliqué. Les réponses qui suivent la simple attention prêtée au phénomème peuvent varier de l'assentiment au consentement. Le consentement implique une capacité à une activité volontaire, ce qui n'existe pas au niveau de l'assentiment. Les critères retenus sont :

---------- Accepter de se soumettre à l'expérience de l'inventaire des besoins

---------- Choisir le scénario d'intervention impliquant l'engagement le plus élevé

8.2.2.3 Mesures de valorisation

A ce niveau, nous sommes en présence de comportements qui sont suffisamment stables pour prendre la caractéristique d'une

(*) dans une faible mesure

croyance ou d'une attitude. Les comportements peuvent impliquer l'acceptation d'une valeur au point que la personne consente à lui être identifiée et, encore plus, une conviction ou une certitude qui fasse qu'une personne s'engage par rapport à cette valeur. Les critères que nous avons choisis sont:

---------- Inviter la coordonnatrice, dans le cadre de réunions de services, à participer à la diffusion et à l'échange d'informations relatives au PDRH

---------- Inscrire régulièrement le PDRH à l'ordre du jour du COCO, tout au long du déroulement de l'opération

8.2.2.4 Mesures d'organisation

Dans la catégorie précédente (8.2.2.3), nous avons constaté que la cohérence et la stabilité sont des caractéristiques intégrantes d'une valeur ou d'une croyance. A cette étape-ci, s'ajoute la notion d'abstraction ou de conceptualisation. Ce processus pourra être suivi d'une organisation des valeurs dans un système. Ce niveau nécessite alors une

évaluation comparative des valeurs. Nous avons retenu les critères d'appréciation suivants:

---------- Proposer des stratégies et des moyens qui enrichissent l'intervention

---------- Rencontrer la coordonnatrice afin d'échanger sur le dossier (suivi, problèmes rencontrés)

8.2.2.5 Mesures de caractérisation par une valeur ou un système de valeurs

Les comportements de cette catégorie représentent le plus haut sommet d'intériorisation des valeurs. Comme la personne agit de façon cohérente selon les valeurs qu'elle a intériorisées, il est possible de distinguer des comportements correspondant soit à une généralisation du système de valeurs, en toutes circonstances, soit à l'intégration de ces valeurs en une philosophie ou une conception d'ensemble du monde. Nous avons retenu les critères suivants:

---------- Avoir confiance en la réussite de l'intervention

---------- Susciter une discussion de fond, au niveau des services et/ou au niveau du Comité de coordination sur la gestion de la formation des ressources humaines

Le tableau 26 réunit l'ensemble des critères d'appréciation que nous avons identifiés.

Tableau 26. DÉTERMINATION DE CRITÈRES D'ÉVALUATION

1.	I	Accepter d'écouter la coordonnatrice du dossier PDRH
	II	Discuter de certaines des valeurs contenues dans la problématique du développement des ressources humaines
2.	III	Accepter de se soumettre à l'expérience d'inventaire des besoins
	IV	Choisir le scénario d'intervention impliquant l'engagement le plus élevé de la part des gestionnaires
3.	V	Inviter la coordonnatrice, dans le cadre de réunions de services, à participer à la diffusion et à l'échange d'informations relatives au PDRH
	VI	Inscrire régulièrement le PDRH à l'ordre du jour du COCO, tout au long du déroulement de l'opération
4.	VII	Proposer des stratégies et des moyens qui enrichissent l'intervention
	VIII	Rencontrer la coordonnatrice afin d'échanger sur le dossier (suivi, problèmes rencontrés)
5.	IX	Avoir confiance en la réussite de l'intervention
	X	Susciter une discussion de fond, au niveau des services et/ou au niveau du COCO, sur la gestion de la formation des ressources humaines

8.2.3 Evaluation de la performance des gestionnaire

Les dix critères que nous avons définis (rf. tableau 26) nous servent de points de repère pour évaluer la performance des gestionnaires, lors du déroulement de l'opération.

-I Accepter d'écouter la coordonnatrice du dossier PDRH

Avant la présentation d'une proposition de projet au Comité de coordination du 7 novembre, nous avions contacté les chefs de services afin de leur faire part, au cours d'entrevues individuelles, de notre projet. Cette démarche s'est révélée fructueuse: les gestionnaires ont tous été accueillants et chacun a manifesté une grande disponibilité vis-à-vis notre intervention. Cet entretien a même duré jusqu'à deux heures avec certains d'entre eux.

-II Discuter de certaines des valeurs contenues dans la problématique du développement des ressources humaines

Lors des rencontres individuelles avec les gestionnaires, nous avons débordé de beaucoup le strict sujet de la pertinence et de la faisabilité du projet d'inventaire des besoins.

Plusieurs questions de fond ont été traitées, telles la faiblesse du système de notation du personnel, le manque d'intérêts vis-à-vis les besoins réels des employés et employées lors de l'élaboration d'une planification de développement des ressources humaines (PDRH). Les gestionnaires ont surtout fait état du manque de support technique de la Direction du personnel en ce qui concerne le perfectionnement et la notation.

-III Accepter de se soumettre à l'expérience d'inventaire des besoins

Nous avons pu constater que les gestionnaires étaient intéressés, dès la première approche, à participer à l'expérience d'inventaire des besoins. L'initiative les intéressait, même si elle ne pouvait être reliée à la notation.

-IV Choisir le scénario d'intervention impliquant l'engagement le plus élevé de la part des gestionnaires

Chacun des gestionnaires a adopté le mode d'intervention le plus exigeant, c'est-à-dire le scénario no. 4. Ce choix s'est fait de façon spontanée au cours des entretiens individuels et a été entériné lors du Comité de coordination du 7 novembre.

De plus, ils ont accepté d'emblée de remplir les rôles de premiers responsables du perfectionnement que nous leur avions attribués.

-V Inviter la coordonnatrice, dans le cadre de réunions de services, à participer à la diffusion et à l'échange d'informations relatives au PDRH

Lors du Comité de coordination du 7 novembre, nous avions précisé notre rôle auprès des gestionnaires, en termes de support et de ressource technique. En outre, nous étions disponible afin d'accompagner les gestionnaires à leurs réunions d'information relative au PDRH. Nous les invitions à nous faire part de tous les problèmes relatifs à la diffusion de l'information. Soulignons que ce support ne relevait pas d'un encadrement systématique, au niveau de rencontres statutaires avec chacun, ou au Comité de coordination. Les gestionnaires avaient toute discrétion pour utiliser notre aide technique. Un seul gestionnaire a donné suite à cette offre. Il faut toutefois faire remarquer que nous étions d'abord participante à la réunion de ce service, à titre de membre de l'unité.

-VI Inscrire régulièrement le PDRH à l'ordre du jour du COCO, tout au long du déroulement de l'opération

La présentation de l'échéancier de travail auprès des gestionnaires n'impliquait pas de suivi de dossier vis-à-vis le COCO. Aucune demande n'a été faite dans ce sens lors de l'adoption de l'échéancier. Par contre, un gestionnaire a sollicité notre présence au Comité de coordination du 21 novembre, afin d'éclaircir certains points relatifs au guide support. Lors de cette rencontre, il a surtout été question de la pertinence du guide support au questionnaire ainsi que de la possibilité d'inscrire la démarche d'interaction en dehors de la structure hiérarchique supérieur/subordonné(e). Il y a eu peu d'échanges concernant la présentation de l'opération par les chefs de service à leurs employés et employées. Un gestionnaire a fait part de certaines réticences de son personnel, mais n'a pas épilogué davantage. Nous disposions d'ailleurs d'un laps de temps déterminé à l'intérieur d'un ordre du jour assez chargé.

-VII Proposer des stratégies et des moyens qui enrichissent l'intervention

L'apport le plus original des gestionnaires dans ce dossier consiste à avoir fait "éclater" la structure hiérarchique supérieur/subordonné(e).

Toute personne avait donc le choix d'entrer en interaction et elle avait, de plus, le choix de la personne avec laquelle elle voulait échanger sur ses besoins. Cette proposition a été soumise par un responsable de service qui n'était pas un cadre. La suggestion a été adoptée par les autres gestionnaires au Comité de coordination du 21 novembre.

-VIII Rencontrer la coordonnatrice afin d'échanger sur le dossier (suivi, problèmes rencontrés)

Les gestionnaires ont, pour la plupart, réagi promptement par rapport au suivi du dossier. Dès que les notes de rappel ont été émises, quatre d'entre eux ont été soucieux de rencontrer la coordonnatrice afin d'obtenir un état de situation pour chaque employé(e). Cette diligence a été remarquée lors des deux relances. Par contre, quant à des rencontres axées davantage sur des problèmes de fond, ou sur des difficultés rencontrées en cours d'opération, seul un gestionnaire a échangé dans ce sens avec la coordonnatrice.

-IX Avoir confiance en la réussite de l'opération PDRH

Tout au long de l'opération, les gestionnaires ont maintes fois souligné la difficulté du contexte qui pouvait perturber l'impact de

l'intervention. L'incertitude du climat de la DGEA, quant à son avenir, pouvait, à leur avis, expliquer grandement le peu d'enthousiasme du personnel vis-à-vis de l'opération. Il ne faut toutefois pas oublier qu'eux-mêmes s'étaient engagés, dès le départ, à participer à ce projet, et ce, malgré le climat organisationnel. C'est donc dire qu'ils ont endossé assez facilement les motifs des employés et employées relativement à leur non-participation ou à leur participation mitigée vis-à-vis l'intervention. Leur confiance en la réussite de l'opération n'était ainsi pas très ferme.

-X <u>Susciter une discussion de fond, au niveau des services et/ou au niveau du COCO, sur la gestion du perfectionnement</u>

Les discussions ou échanges lors des Comités de coordination ont porté essentiellement sur l'organisation, en termes administratifs, de l'opération. Les gestionnaires ne se sont jamais engagés dans un débat sur leurs rôles vis-à-vis le perfectionnement. Leur acceptation des rôles que nous leur avons désignés n'a pas été suivie de réflexions particulières. De plus, comme nous n'avons pas reçu de feedback en ce qui a trait à la présentation de l'opération à l'intérieur de leurs services, nous supposons que cette information n'a pas fait l'objet d'échanges ou de discussion de fond. Tout au plus, nous savons qu'un des gestionnaires a reçu un

accueil réticent de son personnel vis-à-vis l'opération. A cet égard, il ne semble pas avoir tenté de "vendre" davantage le projet, malgré son implication. Quant à la division à laquelle nous étions présente lors du lancement du projet, nous avons assisté à un échange assez vif par rapport à la politique de gestion des ressources humaines. Certains employés de cette unité y percevaient une intention de récupération et ne semblaient donc pas être très intéressés par cette opération d'inventaire des besoins. Dans un cas comme dans l'autre, les gestionnaires n'ont pas fait ressortir avec beaucoup d'insistance l'intérêt de ce projet.

8.3 Conclusion

En résumé, les gestionnaires ont eu une performance élevée en ce qui concerne les deux premières phases de la structure affective. Les niveaux de réception et de réponse ont été réussis en totalité.

Quant à la catégorie "valorisation" qui inclut des objectifs et des critères constituant "la matière première à partir de laquelle la conscience de l'individu parvient à contrôler activement ses comportements" (1), nous n'avons pu déceler aucune attitude qui aurait pu valider les critères retenus.

Au niveau de la catégorie relative à l'organisation, nous avons souligné l'intérêt des gestionnaires par rapport à une structure organisationnelle non hiérarchique. Ce type de gestion, et la valeur qui est sous-jacente, est sûrement reliée à la composition peu orthodoxe du Comité de coordination, sur lequel siègent à titre de chefs de service deux professionnels, aussi qu'un finissant du programme Formacadre. Cette dynamique aura sûrement eu une influence quant à l'éclatement de la structure hiérarchique. En effet, les professionnels en situation de gérance ne sont pas les supérieurs immédiats de leurs confrères et consoeurs professionnels(les).

---

(1) Bloom, Benjamin S.: op. cit., p. 208.

s'ils jouent ce rôle, c'est de façon officieuse et cela est fondé sur une reconnaissance de pouvoir informel.

Par rapport à la dernière catégorie, nous n'avons relevé aucune caractéristique ou attitude nous permettant d'affirmer que la gestion du perfectionnement est une valeur qui a une place dans la hiérarchie des valeurs des gestionnaires, dans ce sens où elles auraient réglé leur comportement depuis suffisamment assez longtemps pour que celui-ci s'y soit adapté.

Finalement, nous devons conclure que les gestionnaires ont atteint un niveau d'intériorisation qui se limite à des objectifs d'intérêt plutôt qu'à des objectifs d'attitudes ou de valeurs. L'intériorisation de la valeur de la gestion du perfectionnement n'a pas atteint le stade d'un engagement individuel par rapport à cette valeur fondamentale, laquelle intégration aboutit à une philosophie de l'existence.

9. Recommandations

La Direction générale de l'éducation des adultes a subi de profondes secousses au cours des derniers mois, tant au niveau de son mandat que de sa structure.

Au début de l'année 1984, il a été question d'un redéploiement des effectifs de l'unité centrale (*) vers d'autres directions du ministère de l'Education (Direction générale du développement pédagogique, Direction générale de l'enseignement collégial, Direction des politiques et plans, Direction générale des réseaux, etc.) et vers d'autres directions du ministère de la Main-d'Oeuvre et de la Sécurité du Revenu. Cette opération qui devrait se poursuivre jusqu'à l'été en est maintenant à une phase préliminaire de consultation du personnel: chacun et chacune est convié(e) à définir ses choix de réaffectation.

Par ailleurs, des rumeurs circulent concernant la tenue d'une commission parlementaire sur l'éducation des adultes. Dans cette éventualité, l'opération de redéploiement pourrait être reportée et même certaines décisions quant à la restructuration de la DGEA pourraient être modifiées.

(*) Seul un noyau composé d'au plus une trentaine de personnes subsisterait au niveau central.

Nonobstant ces différentes hypothèses, nous avons choisi d'inscrire nos recommandations dans le cadre du scénario de statu quo. Nos recomandations visent la Direction de la formation professionnelle et la Direction du personnel du ministère de l'Education. Les propositions que nous soumettons à la DFP sont appuyées par des observations ou des constats tirés du questionnaire-enquête. Quant aux recommandations présentées à la Direction du personnel, nous n'avons pas jugé utile de les commenter: elles ont en effet été suffisamment développées et étayées dans la politique de gestion des ressources humaines du ministère de l'Education.

A LA DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, nous recommandons:

RECOMMANDATION I

Que le dossier PDRH soit relié de façon étroite à la politique de gestion des ressources humaines du ministère de l'Education

La politique de gestion des ressources humaines du ministère de l'Education a été l'amorce de réflexions, de sessions de travail, de discussions parfois controversées, sur la gestion des ressources humaines. Lors des ateliers de travail de mars et d'avril 1983, les cadres ont entériné les principes qui sont à la base de cette politique et ont contribué à identifier des mesures propres à faire évoluer au ministère la philosophie de gestion des ressources humaines. Parmi celles-ci, la formation a retenu l'intérêt des gestionnaires (*).

(*) Rf. ch. 3, pp. 41 et 42.

La réflexion de la Direction de la formation professionnelle par rapport à cette politique a fait ressortir au premier rang de ses priorités, le plan de carrière et le développement intégré du personnel (*).

Dans cette perspective, il nous apparaît fondamental qu'une réflexion sur le PDRH s'inscrive à l'intérieur de ce cadre d'analyse qu'est la politique de gestion des ressources humaines. Les efforts de sensibilisation qui ont été déployés depuis deux ans quant aux valeurs et aux principes sous-jacents à cette politique ne peuvent qu'enrichir la réflexion sur le PDRH et, surtout, favoriser l'intégration de ces valeurs.

RECOMMANDATION II

Que le choix des objectifs et des stratégies d'action en matière de perfectionnement, s'inscrive à l'intérieur d'une réflexion globale portant sur une analyse organisationnelle de la Direction (mandat, objectifs, devenir)

Quelque soit le devenir de la DFP (redéploiement ou statu quo), il y aura lieu de redéfinir un cadre organisationnel (en termes d'objectifs et de plan d'action), à l'intérieur duquel seront priorisés les objectifs de développement.

(*) Réf. ch. 4, pp. 52 et 53.

RECOMMANDATION III

Que tous les gestionnaires de la DFP, réunis en Comité de coordination, participent de façon active à cette réflexion globale et à l'élaboration du programme de perfectionnement

A titre de directeurs de leur personnel, les gestionnaires de la DFP devraient prioriser le dossier du PDRH lors des Comités de coordination. Et une gestion planifiée du développement des ressources humaines nécessite la participation de chacun à l'élaboration des objectifs de formation et de perfectionnement.

RECOMMANDATION IV

Que la Direction élabore d'ici le mois de juin un programme de perfectionnement qui tienne compte à la fois de ses objectifs de développement et des besoins qui ont été exprimés par le personnel. Cette planification devrait favoriser les activités reliées aux connaissances d'appoint et à l'organisation du travail

L'analyse des besoins qui ont été exprimés a révélé que plus de 50% de ceux-ci réfèrent au premier champ d'intérêt, soit celui des connaissances d'appoint: parmi les activités reliées à ce champ, les demandes communes réfèrent aux cours d'anglais, d'informatique et de traitement de textes.

De plus, près de 20% de l'ensemble du personnel a des besoins reliés à la planification et à l'organisation du travail: parmi ces activités, le besoin commun est celui de la gestion du temps (*).

RECOMMANDATION V

Que l'affectation et la mutation soient perçues comme des moyens de favoriser la mobilité latérale à l'intérieur de la Direction

Plus de 45% du personnel professionnel oeuvrent dans leur fonction actuelle à la DGEA depuis dix ans et plus, alors que près de 45% des fonctionnaires occupent leur fonction actuelle depuis au moins six ans. Les deux catégories de personnel occupent leur même fonction à

(*) Rf. ch. 7, p. 124 et sq.

la DFP depuis plus de trois ans, dans une proportion qui atteint 80% (*).

La Direction a donc bénéficié, jusqu'ici, des avantages d'un contexte organisationnel où le taux de mobilité du personnel est très peu élevé: cette stabilité ne peut que favoriser l'expertise et la continuité dans les dossiers. Par contre, une plus grande mobilité ne pourrait que contribuer à revivifier l'organisation (par l'apport de "sang neuf"). Quant au personnel, il aurait un intérêt certain à développer une polyvalence, dans une perspective de mobilité plus accrue.

RECOMMANDATION VI

Que des activités de formation (colloques, stages, sessions de perfectionnement) soient offertes à toutes les catégories d'employés et d'employées avec les mêmes conditions et avec le même appui des gestionnaires

Cette recommandation rejoint les témoignages qui ont été recueillis auprès des cadres lors des sessions de travail de mars et d'avril '83: les gestionnaires souhaitaient que les activités et les cours offerts aux

---

(*) Rf. ch. 7, 7.1.8 et 7.1.9

professionnels et professionnelles soient également offerts aux fonctionnaires(*). Ce souci d'égalité dans les programmes de formation s'inscrit à l'intérieur de préoccupations et de réflexions spécifiques des cadres à l'endroit du personnel de soutien.

RECOMMANDATION VII

Que des efforts d'information et de sensibilisation à la carrière soient déployés auprès des fonctionnaires

L'analyse des questions 14 et 15 (besoins individuels vs besoins organisationnels (rapport besoins/tâches) a permis de constater que le personnel fonctionnaire, en général, était loin de maîtriser ces notions importantes et utiles lors d'une analyse de besoins de perfectionnement(**).

Quant à la question 16 (plan de carrière), l'on sait que les possibilités de carrière pour les employées de secrétariat sont limitées et, de ce fait, les possibilités de perfectionnement sont méconnues(***).

(*) Rf. ch. 3, p. 42.
(**) Rf. ch. 7, 7.2.2.
(***)Rf. ch. 7, 7.2.2.

Il y aurait donc lieu de sensibiliser davantage cette catégorie de personnel au thème de la planification de carrière et d'initier, à cet égard, des sessions d'information.

RECOMMANDATION VIII

Que les gestionnaires de la Direction de la formation professionnelle se donnent des orientations de perfectionnement reliées davantage au contenu, c'est-à-dire au processus d'apprentissage en soi, plutôt qu'au seul processus de gestion

Les gestionnaires ont la responsabilité première du développement de leurs ressources humaines. Ce dossier devrait être traité avec une importance au moins égale que les autres dossiers si ce n'est avec un intérêt supérieur. Car la gestion des ressources humaines est plus qu'un simple dossier: c'est une problématique qui se rattache à une conception et à une intégration des valeurs. Dans ce sens, ce dossier devrait être traité à l'intérieur de la perspective plus large de l'apprentissage comme recours privilégié en gestion des ressources humaines (contenu), plutôt que dans la seule perspective du processus administratif. Il faut élargir une réflexion qui se situerait essentiellement sur les plans de délégation et de décentralisation, tant des responsabilités que des budgets(*).

(*) Rf. ch. 3, p. 42.

RECOMMANDATION IX

Que la Direction développe, dès maintenant, une méthode de suivi auprès des répondants et des répondantes, soit sous forme de rapport synthèse ou d'accessibilité au rapport intégral

A LA DIRECTION DU PERSONNEL, nous recommandons:

RECOMMANDATION I

Que l'information relative au plan de développement des ressources humaines soit plus fréquente et plus transparente

RECOMMANDATION II

Que la Direction du personnel développe des outils permettant d'identifier davantage les besoins de formation

RECOMMANDATION III

Que la Direction joue réellement un rôle d'animation et de support auprès des gestionnaires, lors de la préparation des plans de développement des ressources humaines

RECOMMANDATION IV

Que la Direction recueille les résultats de cette intervention, afin de pouvoir conseiller utilement d'autres initiateurs et initiatrices de projets similaires

RECOMMANDATION V

Dans l'hypothèse d'un redéploiement de la DFP à court terme, que la responsabilité de la diffusion de l'information auprès des gestionnaires des unités d'accueil et du suivi de l'opération, revienne à la Direction du personnel

CONCLUSION

CONCLUSION

Nous nous étions engagée auprès de la Direction de la formation professionnelle à impliquer les gestionnaires dans une expérience d'inventaire des besoins, dans le cadre d'une planification de développement des ressources humaines.

Dès le départ, il nous était apparu que le lien entre la politique de gestion des ressources humaines et le perfectionnement était manifeste. Nous supposions que l'effort de sensibilisation à la gestion des ressources humaines entrepris par le ministère depuis '82' n'avait pu que contribuer à modifier des attitudes et des comportements de gestion. Forte de ce postulat, nous n'avons donc pas voulu encadrer de façon étroite l'équipe de gestion de la DFP. Nous devons toutefois convenir que nous avons surestimé l'impact des efforts du ministère en matière de gestion des ressources humaines. Si la phase de sensibilisation est amorcée, elle n'est pas terminée. L'intégration des valeurs, qui est à la base des modifications d'attitudes, est loin d'être chose faite.

Au terme de cette intervention, nous ne sommes pas assurée que les gestionnaires désirent assumer leurs responsabilités de directeurs de personnel. Malgré la faiblesse d'instrumentation (fiche de notation, procédure d'inventaire des besoins, etc) dans ce domaine, les gestionnaires prennent peu de risque en gestion des ressources humaines. Qui plus est, ce dossier est souvent perçu comme étant secondaire et même peu important.

Or le dossier de la formation du personnel est intimement lié à celui du développement organisationnel. Et il faut admettre que les gestionnaires de la DFP n'étaient pas suffisamment convaincus de cette valeur pour pouvoir l'assumer et la communiquer avec autant de succès que nous l'avions escompté.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

BLOOM, Benjamin S. (1964). Taxonomie des objectifs pédagogiques. Tome 2: Domaine affectif. Montréal: Éducation Nouvelle.

LAVERGNE, Marthe (1981). Le développement organisationnel et la formation. Revue des Sciences de l'Éducation, v. 7, No 2, PP. 249-259.

LEFEBVRE, Gérald (1978). La formation en milieu de travail: outil de développement organisationnel. Administration Hospitalière et Sociale, v. 24, No 3, mai-juin, PP. 10-14.

MINISTERE DE L'EDUCATION (1982). Politique de gestion des ressources humaines. Décembre.

MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE (1982). Politique-cadre de développement planifié des ressources humaines dans la fonction publique.

MONIER, Patrick (1975). Formation, perfectionnement et développement organisationnel: quelques aspects conceptuels. Administration Hospitalière et Sociale, v. 21, No 6, Juin-Juillet, PP. 11-17.

TESSIER, Paul. Notes de cours, ENAP.

APPENDICES

APPENDICE A:

Mandat et plan de travail
(approuvé le 25 novembre 1983)

Le diagnostic des besoins de formation/perfectionnement à la Direction de la formation professionnelle

(MEQ)

Plan de travail

Novembre 1983

Carole Pelletier

MANDAT

Soutenir le Comité de coordination de la Direction de la formation professionnelle dans la préparation du prochain plan de formation/perfectionnement (1984-1985), plus spécifiquement dans la phase de diagnostic des besoins.

OBJECTIFS GÉNÉRAUX

- Établir le diagnostic des besoins de formation et de perfectionnement pour l'ensemble du personnel de la Direction de la formation professionnelle.
- Organiser l'intervention des gestionnaires de la D.F.P. et en faire un bilan critique.
- Fournir à la Direction des recommandations relatives à la définition des choix d'objectifs et des stratégies d'action en matière de développement des ressources humaines.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

- Définir les aspects conceptuels de la formation et du perfectionnement.
- Dépouiller la documentation disponible sur la formation et le perfectionnement, comme outils de gestion.
- Inventorier les éléments de politique en matière de formation et de perfectionnement: politique-cadre du Ministère de la fonction publique, plan de développement des ressources humaines (PDRH) du Ministère de l'Éducation.
- Présenter et commenter la politique de gestion des ressources humaines du ministère de l'Éducation.
- Étudier le cheminement et les actions de la D.F.P. par rapport à la politique de gestion des ressources humaines.

- Constituer un dossier d'instrumentation: questionnaire, guide support.
- Analyser les résultats de l'enquête des besoins de formation/perfectionnement.
- Assumer un rôle de support et de conseil auprès des gestionnaires dans le déroulement de l'opération (planifier l'ensemble de l'opération, assumer le suivi de l'opération).
- Vérifier l'intérêt des gestionnaires en matière de développement des ressources humaines.
- Évaluer l'implication des gestionnaires dans le dossier du PDRH.
- Formuler des recommandations relatives à la phase subséquente du PDRH: choix des objectifs et des stratégies d'action en matière de développement des ressources humaines.

Echéancier

- Recensement de la littérature.	Sept. - Octobre
- Acceptation du mandat par les gestionnaires.	Novembre
- Préparation du dossier d'instrumentation (questionnaire, testing, guide support).	Novembre
- Application du questionnaire par les gestionnaires (sensibilisation du personnel, diffusion, démarche d'interaction).	21 novembre 21 décembre
- Dépôt du rapport final.	Mi-mars

SUPPLEMENT DE BIBLIOGRAPHIE

BELANGER, Laurent (1979). Gestion des ressources humaines: une approche systémique. Chicoutimi: Morin.

DIVERREZ, Jean (1962). Politique et techniques de direction du personnel. Paris: Entreprise Moderne d'Edition.

GALLIGANI, François (1981). Le déroulement d'une action de formation. Paris: Entreprise Moderne d'Edition.

GRAVEL, Robert (1978). Guide méthodologique de la recherche. P.U.Q.

LAROUCHE, Viateur (1977). Le développement des ressources humaines, fonction négligée par l'entreprise. Relations Industrielles, v. 32, No 4, PP. 483-513.

LAROUCHE, Viateur (1975). Pré-requis à l'implantation d'un programme de formation. Administration Hospitalière et Sociale, v.21, No 6, Juin-Juillet, PP. 19-21.

MASSE, Denis et al. (1975). La gestion des besoins de formation et de perfectionnement. Administration Hospitalière et Sociale, v. 21, No 6, Juin-Juillet, PP. 11-17.

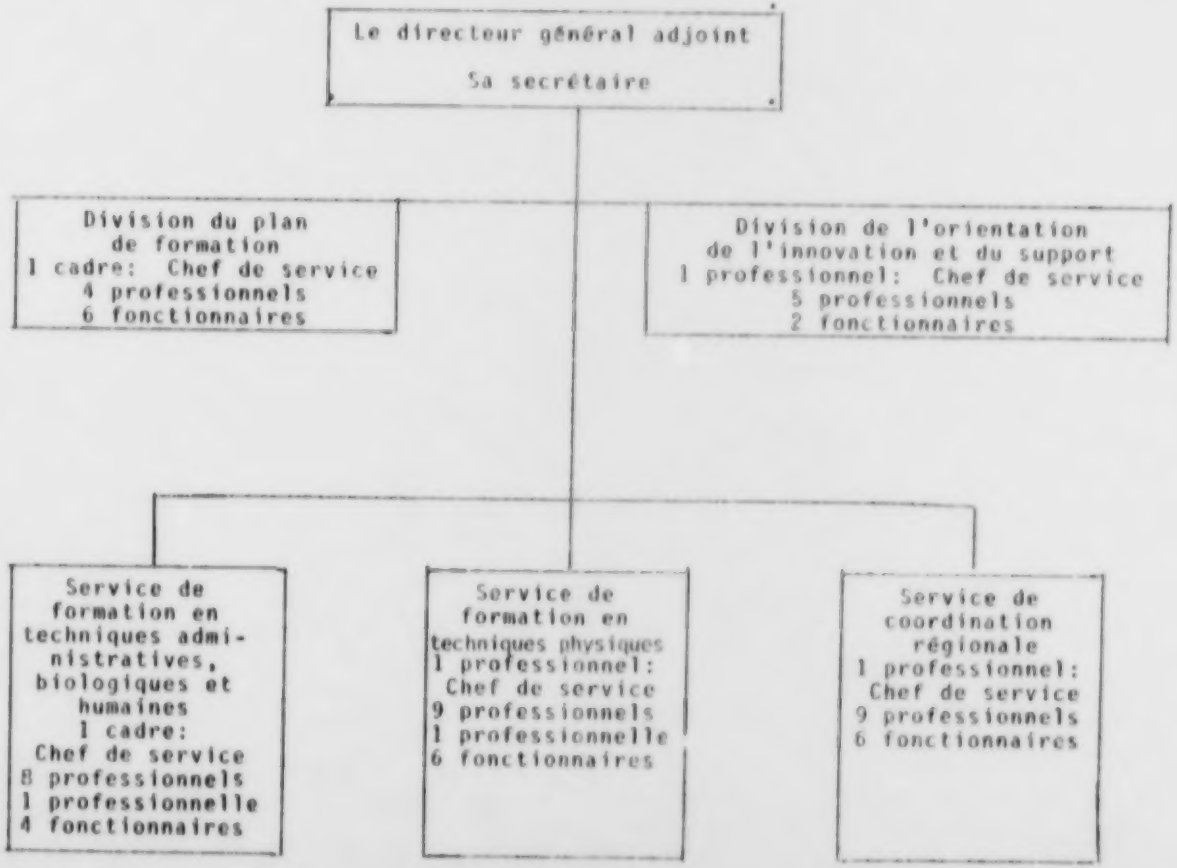
SELLTIZ, Claire et al. (1977). Les méthodes de recherche en sciences sociales. Montréal: Editions HRW Ltée.

VASSEUR, Jacques (1977). La planification des ressources humaines ou la "traite" de nos talents. Commerce, 79e année, février, PP. 26-30.

APPENDICE B:

Organigramme de la Direction
de la formation professionnelle

STRUCTURE DE LA DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ÉDUCATION DES ADULTES



APPENDICE C:

Lettre de présentation du projet
de diagnostic des besoins par
le Directeur général adjoint

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale
de l'éducation des adultes

Québec, le 14 novembre 1983.

À tout le personnel permanent
de la Direction de la formation
professionnelle

Objet: Préparation du plan
de développement des
ressources humaines
(1984-1985)

Bonjour,

Dans le cadre de l'élaboration du plan de développement des ressources humaines pour le prochain exercice financier (1984-1985), la Direction de la formation professionnelle veut initier dès maintement l'étape de diagnostic des besoins de formation et de perfectionnement.

Afin de procéder à une analyse le plus exhaustive possible des besoins de perfectionnement, chacun et chacune est invité/e à inventorier ses besoins à l'aide d'un questionnaire qui vous sera remis dans la semaine du 21 novembre. La date de retour des questionnaires étant fixée au 21 décembre, vous disposerez donc d'une période de temps très appréciable afin de réfléchir à vos besoins de perfectionnement.

Cette initiative est supportée par l'ensemble des gestionnaires de la direction qui désirent s'impliquer étroitement à l'intérieur de cette phase de diagnostic des besoins. En effet, les responsables de personnel (cadres vs professionnels et professionnelles, professionnels et professionnelles vs fonctionnaires) agiront à titre de ressources conseil auprès de leurs employés et employées, en termes d'échanges et de feedback de perceptions des besoins dans le cadre d'entrevues individuelles.

...2/

Je souligne que cette consultation ne vise pas à susciter de faux espoirs, mais plutôt à chercher à connaître par un inventaire global tous les besoins reliés à la formation et au perfectionnement. Finalement, l'analyse des besoins que vous aurez identifiés permettra à la Direction d'établir une meilleure rationalisation des choix et des stratégies d'action en matière de développement des ressources humaines.

Comptant sur votre collaboration.

Le Directeur général adjoint
à la formation professionnelle

André Gosselin

André Gosselin

CP/AG/fbc

APPENDICE D:

Questionnaire

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale
de l'éducation des adultes

DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

QUESTIONNAIRE SUR LES BESOINS DE FORMATION/PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL PERMANENT DE LA DIRECTION EN VUE DE LA PRÉPARATION DU PROCHAIN PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (1984-1985)

1983 11 14

Québec

PLAN DE DÉVELOPPEMENT
DES RESSOURCES HUMAINES
1984-85

IDENTIFICATION

NOM: _____ PRÉNOM: _____

NUMÉRO D'ASSURANCE SOCIALE: _____

UNITÉ ADMINISTRATIVE: _____

PARTIE I

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Note: Encerclez le numéro correspondant à votre réponse, lorsque cela est approprié.

1. Quel est votre sexe?

   1. Masculin
   2. Féminin

2. Quel est votre âge?

   1. 20-25 ans
   2. 26-30 ans
   3. 31-35 ans
   4. 36-40 ans
   5. 41-45 ans
   6. 46 et plus

3. Quelle est votre catégorie d'emploi?

   1. Fonctionnaire
   2. Professionnelle
   3. Cadre

4. Quelle est votre fonction actuelle?

   1. Sténodactylo
   2. Secrétaire
   3. Agent ou agente de bureau
   4. Technicien ou technicienne en administration
   5. Spécialiste en sciences de l'éducation
   6. Cadre
   7. Autre (spécifiez) _____

      _____

5. Depuis combien d'années exercez-vous votre fonction actuelle au Gouvernement?

1. Moins d'un (1) an
2. 1 an - 2 ans
3. 3 ans - 5 ans
4. 6 ans - 9 ans
5. 10 ans et plus

6. Depuis combien d'années exercez-vous votre fonction actuelle au ministère de l'Éducation?

1. Moins d'un (1) an
2. 1 an - 2 ans
3. 3 ans - 5 ans
4. 6 ans - 9 ans
5. 10 ans et plus

7. Depuis combien d'années exercez-vous votre fonction actuelle à la Direction générale de l'éducation des adultes?

1. Moins d'un (1) an
2. 1 an - 2 ans
3. 3 ans - 5 ans
4. 6 ans - 9 ans
5. 10 ans et plus

8. Depuis combien d'années exercez-vous votre fonction actuelle à la Direction de la formation professionnelle (dont la création remonte à l'automne 1979)?

1. Moins d'un (1) an
2. 1 an - 2
3. 3 ans - 4 ans

9. Dans quel domaine de formation se situe votre dernier diplôme obtenu (ex.: administration, secrétariat, éducation ...)?

_____

_____

10. Quel est le niveau de formation de ce dernier diplôme obtenu?

1. Secondaire
2. Collégial
3. Cours classique
4. Certificat (de premier cycle universitaire)
5. Baccalauréat
6. Maîtrise
7. Doctorat
8. Autre (spécifiez) _____

_____

11. Poursuivez-vous actuellement un programme d'études conduisant à l'obtention d'un diplôme?

1. Oui
2. Non

11.a Si oui, indiquez le domaine d'études et le diplôme postulé?

_____

_____

_____

_____

_____

12. En dehors des études conduisant à une diplômation, avez-vous participé à des activités de perfectionnement au cours des trois dernières années (depuis janvier 1981)?

1. Oui
2. Non

12.a Si oui, précisez.

Nom de l'institution	Titre de l'activité	Nature de l'activité	Durée

PARTIE II

Les besoins de formation/perfectionnement

13. Quels sont vos projets en matière de formation/perfectionnement pour la prochaine année (1984-1985)?

Identifiez vos projets par ordre de priorité. Indiquez pour chacun le titre de l'activité, la nature du projet (programme, cours, séminaire, etc...) et, s'il y a lieu, les institutions que vous suggérez.

14. À quels <u>besoins</u> répondent les choix de formation/perfectionnement que vous avez formulés précédemment?

15. De quelle façon vos projets de formation/perfectionnement se définissent-ils par rapport à vos tâches actuelles?

16. De quelle façon vos projets de formation/perfectionnement se définissent-ils par rapport à votre plan de carrière?

17. Souhaitez-vous une étude plus approfondie de votre dossier de formation/perfectionnement? Si oui, précisez.

18. Par rapport au plan de développement des ressources humaines de votre Ministère, comment estimez-vous l'information reçue (orientations, priorités, plan d'action, etc...)?

Autres commentaires, précisez.

APPENDICE E:

Guide support au questionnaire

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale
de l'éducation des adultes

NOTE

AUX/ Destinataires du guide

DE/ Carole Pelletier

OBJET/ Plan de développement des ressources humaines 1984-1985 - Guide support

DATE/ 25 novembre 1983

Comme l'objectif de ce guide vise à aider la ressource conseil à intervenir dans la phase de diagnostic des besoins, il m'a fallu définir quelles informations seraient les plus appropriées pour supporter cette démarche d'interaction.

En premier lieu, il m'est apparu qu'une information relative à certains concepts et à certains points de problématique contenus dans le questionnaire devait être privilégiée. J'ai ainsi choisi d'apporter des éléments d'information relatifs à la formation et au perfectionnement ainsi qu'au développement organisationnel.

En second lieu, il importait de définir des pistes qui pourraient servir de cadre d'analyse à l'identification des besoins de formation/perfectionnement. J'ai indiqué certaines modalités possibles: l'analyse de tâches reliée à l'évaluation du rendement, l'analyse organisationnelle et une réflexion plus globale sur le développement personnel. Je n'ai par contre développé que la troisième modalité en proposant une démarche de questionnement plus large et moins structurée mais qui a l'avantage de rejoindre les deux autres modalités.

Finalement, ce guide ne contient pas de norme et n'est donc aucunement obligatoire. S'il devait rendre plus complexe la phase de diagnostic des besoins, il faudrait conclure qu'il est inutile.

Salutations!

Carole Pelletier

Carole Pelletier

CP/fbc

DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

GUIDE SUPPORT
À
L'INVENTAIRE DES BESOINS
DE FORMATION/PERFECTIONNEMENT

25 novembre 1983

CAROLE PELLETIER

PAGE

UN RAPPEL DE L'OPÉRATION..... 3

LES PRINCIPES DEVANT SUPPORTER CETTE OPÉRATION..... 4

L'OBJECTIF DU GUIDE..... 4

LES DESTINATAIRES DU GUIDE..... 4

LE CONTENU DU GUIDE..... 4

Ce que le guide n'est pas..... 4

Ce que le guide est..... 5

I- QUELQUES NOTIONS CONCERNANT LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU QUESTIONNAIRE..... 6

A) FORMATION ET PERFECTIONNEMENT..... 6

B) DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET DÉVELOPPEMENT PERSONNEL..... 9

II- QUELQUES PROPOSITIONS DE MODALITÉS D'INTERACTION..... 11

REMARQUES FINALES..... 15

UN RAPPEL DE L'OPÉRATION

Dans le cadre de la préparation du prochain plan de développement des ressources humaines (1984-1985), le personnel de la D.F.P. a été invité à établir le diagnostic de ses besoins. Cette étape fondamentale (mais souvent omise ou négligée) vise à permettre à chacun et chacune d'inventorier tous ses besoins de formation et de perfectionnement à l'aide d'un questionnaire. Ultérieurement, ces choix devraient éclairer la Direction dans la définition de ses orientations et dans l'élaboration de ses moyens en matière de développement des ressources humaines.

Cette phase de consultation est supportée par les gestionnaires, qui ont choisi de s'impliquer étroitement dans le déroulement de cette opération. Le mode d'intervention privilégié consiste à offrir au personnel de recevoir du feedback relativement à leurs besoins de perfectionnement. Cette démarche participative s'inscrit dans le schéma d'intervention suivant:

Chaque personne établit un diagnostic de sa situation et identifie ses besoins.

Parallèlement, le ou la gestionnaire ou toute autre personne* agissant à titre de ressource-conseil formule les besoins qu'il ou elle perçoit pour cet employé ou cette employée.

Les deux personnes échangent sur les besoins perçus et identifiés.

Note: Chaque unité administrative (division ou service) détermine ses modalités quant à l'identification de la ressource conseil: ce peut être le ou la gestionnaire ou toute autre personne choisie par l'employé ou l'employée (cadre, professionnel et professionnelle, fonctionnaire).

LES PRINCIPES DEVANT SUPPORTER CETTE OPÉRATION

- Chaque personne a le choix d'entrer en interaction avec une autre personne.
- Chaque personne est le véritable artisan de son développement: c'est à elle que revient l'expression finale de ses besoins.
- La personne agissant à titre de ressource conseil intervient au niveau de la perception des besoins.

L'OBJECTIF DU GUIDE

Aider chacun et chacune à jouer un rôle de ressource conseil dans la phase de diagnostic des besoins de formation/perfectionnement.

LES DESTINATAIRES DU GUIDE

Toutes les personnes (cadres, professionnels, et professionnelles, fonctionnaires) qui sont appelées à aider une autre personne à définir ses besoins de formation/perfectionnement.

LE CONTENU DU GUIDE

Ce que le guide n'est pas:

- un outil prescriptif

Le guide n'est pas une procédure ou une démarche structurée devant être obligatoirement utilisée par tous et toutes.

Ce que le guide est:

- un ensemble d'informations relatives à certaines notions: formation vs. perfectionnement, objectifs de développement organisationnel et objectifs de développement personnel

- quelques propositions ou quelques pistes de démarche d'interaction

- un outil d'accompagnement au questionnaire, qui demeure l'outil principal

I- QUELQUES NOTIONS CONCERNANT LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU QUESTIONNAIRE

Tout au long du déroulement de cette opération, nous avons utilisé de façon indifférenciée les termes «formation» et «perfectionnement». Dans une perspective d'inventaire exhaustif des besoins, il peut être utile de faire une présentation différenciée des activités spécifiques de chacun de ces processus de développement.

En outre, comme certaines des questions contenues dans la deuxième partie du questionnaire réfèrent à des notions d'objectifs de développement organisationnel et d'objectifs de développement personnel, il apparaît pertinent de développer cette problématique. J'ai donc indiqué pour chaque type de développement les objectifs qui pourraient être atteints.

A) FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

- La formation et le perfectionnement constituent un processus de développement ou d'amélioration des capacités, des connaissances et des attitudes ou d'apprentissage de nouveaux comportements.

- Le terme «formation» se rattache au développement de connaissances ou de capacités nouvelles alors que le terme «perfectionnement» concerne l'amélioration des capacités en exercice.

QUELQUES DÉFINITIONS

1. La formation

- Elle peut être définie comme suit: tout cours ou activité destiné à permettre l'acquisition de connaissance et/ou d'habiletés en vue de développer des capacités nouvelles.

- Selon leur relation avec la fonction et le poste, les activités de «formation» peuvent revêtir trois principales formes:

  a) la formation générale

     - vise à procurer un niveau général de connaissances ou d'habiletés dans une fonction spécifique (ex.: cours pour les secrétaires)

  b) la formation spécifique

     - vise à procurer une connaissance particulière dans l'exercice du poste (ex.: secrétaire du greffier)

  c) la formation personnelle ou individuelle

     - vise à l'acquisition de connaissance conduisant à l'obtention d'un certificat ou d'un diplôme et, de façon générale, à une augmentation de la scolarité

2. Le perfectionnement

   - Il peut être défini comme suit: tout cours ou activité destiné à améliorer les capacités d'une personne dans l'exercice de son poste actuel.

Les activités de «perfectionnement» sont directement reliées à l'exercice du poste actuel et s'appliquent aux situations suivantes:

a) cours ou activité de remise à jour, de recyclage en vue d'améliorer la qualité et la productivité du travail

b) cours ou activité en vue de permettre à une personne de s'adapter au progrès et aux changements

c) cours ou activités spécialisés pour permettre d'accomplir de nouvelles tâches reliées au poste existant et de répondre aux besoins de l'organisation (ex.: session en informatique).

Remarques:

- Il n'est pas toujours facile d'établir des distinctions précises entre la formation et le perfectionnement.

- Ces définitions peuvent aider à compléter la question 13.

- L'objectif de cette vaste consultation consiste, je le repète, à inventorier (en vrac) tous les besoins reliés à l'un ou l'autre de ces processus de développement personnel.

B) DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

La formation et le perfectionnement font partie intégrante d'un processus de développement de l'organisation, lequel est un ensemble d'activités de planification et d'implantation de changements dans le but de permettre un meilleur fonctionnement vers l'atteinte de ses objectifs. Dans ce sens, les objectifs suivants peuvent correspondre à des objectifs de développement organisationnel:

- faciliter le processus de décision à tous les niveaux de l'organisation
- améliorer la qualité de la gestion des divers programmes et, si possible, en mesurer les coûts
- améliorer le rendement et la productivité
- créer un climat de confiance et de collaboration au sein de l'organisation
- accroître les connaissances et habiletés d'un employé ou d'une employée en vue de l'affecter à des tâches accrues ou à des fonctions nouvelles
- assurer la relève.

De même que les activités de formation/perfectionnement peuvent satisfaire des besoins reliés à ceux de l'organisation, elles doivent aussi satisfaire les besoins et aspirations d'un employé ou d'une employée. Ces besoins qui ne sont pas toujours identiques ou similaires à ceux de l'organisation correspondent à des objectifs de développement individuel, que l'on peut définir ainsi:

- augmenter ses connaissances et habiletés et améliorer son niveau de compétence
- accroître son niveau de scolarité et ses chances d'accéder à un poste plus élevé

- développer la confiance en soi et le sens de l'initiative
- être en mesure de mieux s'adapter aux situations nouvelles et à son milieu de travail.

Remarques:

- Ces quelques notions peuvent être utiles à la compréhension des question nos. 14, 15 et 16.
- L'intervention de la personne-ressource se situe davantage au niveau de la perception des besoins répondant à des objectifs de développement organisationnel. Cela n'exclut pas toutefois une aide à l'identification de besoins plus individuels.
- L'inventaire exhaustif des besoins vise autant le choix reliés à des objectifs de développement personnel que ceux reliés à des objectifs de développement organisationnel.

II- QUELQUES PROPOSITIONS DE MODALITÉS D'INTERACTION

La définition de la perception des besoins peut s'inscrire dans différents cadres d'analyse.

L'établissement d'un diagnostic des besoins peut s'inscrire:

- soit dans le cadre d'une évaluation de tâches (reliée à l'évaluation du rendement)
- soit dans le cadre d'une analyse organisationnelle (quels sont les buts et objectifs de l'unité, les mandats et activités spécifiques?)
- soit dans le cadre d'une réflexion sur le développement personnel.

Ce sont là des pistes de réflexion qui peuvent être exploitées par la ressource conseil.

Comme l'objectif de ce guide n'est pas de former des spécialistes en évaluation de rendement ou en analyse organisationnelle, je suggère un ensemble de questions que toute personne* devrait se poser pour faire le point sur son propre développement. Cette démarche plus simple a l'avantage de répondre à la fois à des préoccupations de développement organisationnel et à celles du développement personnel. En effet, ces trois niveaux d'analyse se recoupent dans ce sens où d'une part, une évaluation de tâches est reliée à une analyse des buts et objectifs de l'organisation et d'autre part, une réflexion sur le développement personnel rejoint des préoccupations reliées au développement organisationnel.

Note: Tant celle qui répond au questionnaire que celle qui agit à titre de ressource conseil.

LES QUESTIONS QU'UN EMPLOYÉ OU UNE EMPLOYÉE PEUT SE POSER POUR FAIRE LE POINT SUR SON PROPRE DÉVELOPPEMENT

QUESTIONS POSSIBLES EN REGARD DE MA TÂCHE

- Qu'est-ce que je voudrais être dans un an que je ne suis pas actuellement?
- Qu'est-ce que je voudrais avoir appris et savoir faire?
- Qu'est-ce que je voudrais avoir changé?
- Quelles sont les habiletés que je pourrais développer?
- Si j'avais à parler de moi dans mon emploi, je dirais quoi?
  - qu'est mon emploi?
  - qu'est-ce que j'aime faire dans mon emploi?
  - qu'est-ce que je [illegible]
- Est-ce que je connais toutes les facettes de mon emploi?
- Est-ce que je possède tous les outils pour le faire?
- Quelles sont les grandes difficultés que je rencontre?
  - connaissance
  - habiletés
  - comportements
- Quelles sont les ressources personnelles
  - que je voudrais exploiter davantage
  - que je voudrais tout au moins conserver
- Quelles sont les difficultés personnelles que je voudrais résoudre?

QUESTIONS EN REGARD DE MA CARRIÈRE

- Par rapport à ma carrière, où est-ce que j'en suis présentement et où est-ce que je veux aller?

- Est-ce que je voudrais être différent qu'actuellement?

- Qu'est-ce que je voudrais faire de pareil ou de différent que ce que je fais actuellement dans ma carrière?

- Dans le cas où je suis bien dans la carrière qui est mienne:

  - Est-ce que je veux aller plus loin? En quoi?

  - Qu'est-ce que je voudrais faire que je ne fais pas actuellement?

- Quels seraient les points que je pourrais travailler dès maintenant qui me permettraient de réduire l'écart et de me rapprocher de ce que je veux:
  - o être
  - o faire
  - o savoir
  - o savoir faire

- Dans le cas où je ne suis pas bien dans la carrière qui est mienne:

  - Qu'est-ce que je voudrais faire de différent?

  - Est-ce possible?

  - Quels sont les gestes que je peux poser qui me permettraient d'aller plus loin et de faire ce que je veux faire?

  - Si ce n'est pas possible, qu'est-ce que je peux faire pour réduire l'écart entre mes attentes non comblées et la carrière dans laquelle je suis?

QUESTIONS EN REGARD DE MON FONCTIONNEMENT DANS L'ÉQUIPE DE TRAVAIL, DANS L'ORGANISATION

- Quel est l'apport que je donne à mon équipe, à mon organisation?

- Est-ce que j'ai des problèmes ou des difficultés à fonctionner avec le monde qui m'entoure? Si oui, pourquoi? Avec qui? Quels sont les points que je pourrais travailler qui me permettraient de faire en sorte que ça aille mieux?

- Est-ce que ma tâche est bien définie? Les objectifs? Est-ce que le service fonctionne à mon goût? Qu'est-ce que je conserverais? Que je changerais? Qu'est-ce que je voudrais améliorer? Si ça ne fonctionne pas à mon goût est-ce que j'y suis pour quelque chose? En quoi? Qu'est-ce que je peux et veux changer, apprendre, savoir, être pour que je fonctionne mieux dans cette organisation?

Ce répertoire de questions permet d'identifier les besoins de développement de différentes façons:

1- <u>En faisant l'analyse:</u>

- de la tâche
- de la carrière
- des objectifs du service
- des objectifs de la direction
- de la mission de l'organisation

2- <u>En regardant les changements désirés au niveau de:</u>

- l'acquisition de connaissances
- le développement des habiletés
- le changement de comportement

3- En identifiant des solutions possibles:

- l'apprentissage en session
- les lectures
- l'inscription à un organisme
- l'inscription à une activité professionnelle
- la mutation
- l'affectation temporaire, etc...

REMARQUES FINALES

1. Chaque personne doit rester consciente que le diagnostic individuel qu'elle pose et les besoins qui en découlent restent une démarche individuelle et que l'organisation ne s'engage pas nécessairement à combler tous ses besoins.

2. Pour répondre aux besoins de développement des personnes dans l'organisation il faut élargir la stricte acception du terme formation. Un plan de développement de l'organisation doit tenir compte de différentes activités telles:

   - rencontres
   - amélioration des communications
   - changement de structure
   - être relevé(e) d'une partie de ses fonctions
   - enrichissement de la tâche
   - supervision
   - documentation

- stages
- rencontres systématiques:
  - de groupe de travail
  - individuelle avec le ou la gestionnaire
- affectation temporaire
- etc.

3. Ces définitions et ces réflexions ne doivent pas alourdir la compréhension du questionnaire, lequel peut être suffisant.

APPENDICE F:

Note de présentation du questionnaire
aux gestionnaires
(15 novembre 1983)

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale
de l'éducation des adultes

N O T E

DATE/ Le 18 novembre 1982

OBJET/ Plan de développement des ressources humaines 1984-1988 - Questionnaire

AUX/ Gestionnaires de la D.F.P.
MM. Emilien Bédard
Carl Pilotreault
Claude Pinsonneault
André Goodelin
Jacques Roux
André Lavigne

DE/ Denis Tellier

- -

Suite à l'adoption de mon plan de travail relativement au prochain P.D.R.H., je vous soumets le questionnaire grâce auquel il sera possible d'inventorier les besoins de formation et de perfectionnement du personnel de la D.F.P.

Composition du questionnaire

Le questionnaire comporte deux (2) parties:

I- Les renseignements généraux

Les questions 1 à 15 de cette première partie visent à relever certaines caractéristiques des répondants et répondantes.

.../2

II-Les besoins de perfectionnement

Les questions 18 à 29 de cette deuxième partie visent à répertorier tous les besoins de formation et de perfectionnement, à partir de questions très générales.

Diffusion du questionnaire

L'étape de diffusion du questionnaire implique la participation des chefs de service et de division, lesquels doivent s'assurer que chacun et chacune des personnes de leur unité administrative en reçoive un exemplaire, le complète et le retourne avant le 31 décembre.

Chaque gestionnaire est de plus invité à sensibiliser son personnel au sérieux et à la valeur du projet, dans le cadre de la préparation du prochain plan de développement des ressources humaines. Cette phase de sensibilisation peut se concrétiser soit par une lettre de présentation qui accompagnerait le questionnaire, soit par une présentation verbale à l'intérieur d'une rencontre statutaire ou de rencontres "ad hoc".

Confidentialité

Il convient d'informer les répondants et les répondantes que le traitement des informations s'effectuera dans la plus stricte confidentialité.

Dans le cadre de cette expérience, il y aura une présentation des résultats globaux pour chacun des services. Parallèlement, chaque gestionnaire (directeur général adjoint, chefs de service et division) recevra un tableau synthétique et individualisé des résultats des questions. C'est donc dire que les questionnaires deviendront anonymes aussitôt que les résultats auront été compilés sous forme de tableaux agglomérés. Pour les fins de la préparation du plan de perfectionnement, il va de soi toutefois que la question relative à l'expression des besoins (question 18) sera identifiée.

.../3

Intervention des questionnaires

Au cours des jours qui viennent, un schéma d'entrevue sera élaboré afin de permettre aux questionnaires locaux de professionnels et professionnelles, professionnels et professionnelles de fonctionnaires) d'agir à titre de ressources conseil auprès de leurs employés et employées.

Conclusion: Rappel des prochaines étapes

- Présentation et explication du questionnaire aux questionnaires . . . . . 17 novembre

- Application du questionnaire
  Préparation de la cédule de rencontres questionnaires, employés et employées . . . . . 21 novembre

- Présentation du schéma d'entrevue à tous et à toutes les questionnaires . . . . . 28 novembre

Finalement, je vous rappelle que je suis à votre entière disposition dans le déroulement de cette opération. N'hésitez pas à communiquer avec moi pour quelque problème que ce soit.

Bien à vous,

Carole Pelletier

Carole Pelletier
C.O.I.D.

CP/ao

APPENDICE G:

Notes de suivi auprès
des gestionnaires
(13 décembre 1983 et 9 janvier 1984)

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale
de l'éducation des adultes

NOTE

AUX/ Gestionnaires de la D.F.P.

MM. Émilien Bédard
Carl Filiatreault
Claude Gingras
André Gosselin
Jacques Henry
André Lavigne

DE/ Carole Pelletier

OBJET/ Plan de développement des ressources humaines 1984-1985- Questionnaire

DATE/ Le 13 décembre 1983

Étant donné le faible taux de retour des questionnaires (moins d'une dizaine), il m'apparaît important que vous fassiez un rappel auprès de votre personnel. L'échéance du 21 décembre approche à grands pas et surtout, risque d'être oubliée dans le charivari des festivités et «parties» de Noël.

Dès le début de janvier, je procéderai à la compilation des résultats des questionnaires. Aussitôt que les tableaux synthétiques seront prêts, je présenterai les résultats individualisés au cours d'une rencontre avec chacun des gestionnaires.

Est-il besoin de vous rappeler à nouveau que ma disponibilité vous est entièrement acquise? Vos commentaires, réflexions et questionnements me sont précieux et me permettront d'évaluer ultérieurement le déroulement de l'opération.

Meilleures salutations!

Carole Pelletier
Carole Pelletier
Division de l'orientation, de l'innovation et du support

CP/fbc

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale
de l'éducation des adultes

NOTE

AUX/ Gestionnaires de la D.F.P.

MM. Émilien Bédard
Carl Filiatreault
Claude Gingras
André Gosselin
Jacques Henry
André Lavigne

DE/ Carole Pelletier

OBJET/ Plan de développement des ressources humaines 1984-1985

DATE/ Le 9 janvier 1984

La période des fêtes (cocktails et tempêtes) aura sûrement perturbé le déroulement de l'opération PDRH. En effet, comme le taux de retour des questionnaires n'atteint pas 40% (25/67), je crois utile de reporter la date d'échéance au vendredi, 20 janvier.

Voici l'état de la situation pour chacun des services:

	Nb de répondants et répondantes possibles	Nb de questionnaires reçus
Directeur général adjoint:	6	3
Service de Formation en techniques physiques:	16	5
Division de l'orientation de l'innovation et du support:	7	1

...2/

Division du plan de formation:	10	7
Service de Coordination régionale:	15	3
Service de Formation en techniques administratives, biologiques et humaines:	13	6
	67	25

Il convient donc que vous procédiez à un dernier rappel auprès de vos employés et employées.

Je vous remercie de votre bonne collaboration.

Carole Pelletier

Carole Pelletier
DOIS

CP/fbc

SUPPLEMENT DE BIBLIOGRAPHIE

BELANGER, Laurent (1979). Gestion des ressources humaines: une approche systémique. Chicoutimi: Morin.

DIVERREZ, Jean (1962). Politique et techniques de direction du personnel. Paris: Entreprise Moderne d'Edition.

GALLIGANI, François (1981). Le déroulement d'une action de formation. Paris: Entreprise Moderne d'Edition.

GRAVEL, Robert (1978). Guide méthodologique de la recherche. P.U.O.

LAROUCHE, Viateur (1977). Le développement des ressources humaines, fonction négligée par l'entreprise. Relations Industrielles, v. 32, No 4, PP. 483-513.

LAROUCHE, Viateur (1975). Pré-requis à l'implantation d'un programme de formation. Administration Hospitalière et Sociale, v.21, No 6, Juin-Juillet, PP. 19-21.

MASSE, Denis et al. (1975). La gestion des besoins de formation et de perfectionnement. Administration Hospitalière et Sociale, v. 21, No 6, Juin-Juillet, PP. 11-17.

SELLTIZ, Claire et al. (1977). Les méthodes de recherche en sciences sociales. Montréal: Editions HRW Ltée.

VASSEUR, Jacques (1977). La planification des ressources humaines ou la "traite" de nos talents. Commerce, 79e année, février, PP. 26-30.

SUPPLEMENT DE BIBLIOGRAPHIE

SUPPLEMENT DE BIBLIOGRAPHIE

BELANGER, Laurent (1979). Gestion des ressources humaines: une approche systémique. Chicoutimi: Morin.

DIVERREZ, Jean (1962). Politique et techniques de direction du personnel. Paris: Entreprise Moderne d'Edition.

GALLIGANI, François (1981). Le déroulement d'une action de formation. Paris: Entreprise Moderne d'Edition.

GRAVEL, Robert (1978). Guide méthodologique de la recherche. P.U.Q.

LAROUCHE, Viateur (1977). Le développement des ressources humaines, fonction négligée par l'entreprise. Relations Industrielles, v. 32, No 4, PP. 483-513.

LAROUCHE, Viateur (1975). Pré-requis à l'implantation d'un programme de formation. Administration Hospitalière et Sociale, v.21, No 6, Juin-Juillet, PP. 19-21.

MASSE, Denis et al. (1975). La gestion des besoins de formation et de perfectionnement. Administration Hospitalière et Sociale, v. 21, No 6, Juin-Juillet, PP. 11-17.

SELLTIZ, Claire et al. (1977). Les méthodes de recherche en sciences sociales. Montréal: Editions HRW Ltée.

VASSEUR, Jacques (1977). La planification des ressources humaines ou la "traite" de nos talents. Commerce, 79e année, février, PP. 26-30.

X0025572 8

DATE DE RETOUR

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION